


Kvalitetssikring (KS2) av prosjekt Implementering av IKT Basisløsning i NAV-enheter 2007-2009

Utarbeidet av: Metier AS			
Dato:	5. mars 2007	Dok. nr.: 1	Rev. nr.: 1.1
Klassifisering:	Unntatt offentlighet	Ansvarlig: Svein Olaussen	Øvrige forfattere: Anders Falck Øien Morten Aagaard Tønnes Eilertsen Paul Torgersen Åse Lindersen

Avgradert

Dette dokumentet er avgradert av Arbeidsdepartementet og er ikke lenger unntatt offentlighet.

Referanse: Brev fra Arbeidsdepartementet til Concept-programmet 27.09.2011 Ref: 11/3979

Superside	Generelle opplysninger			Sidehenvisning
Kvalitetssikringen	Kvalitetssikrer: Metier AS		Dato: 5. mars 2007	
Prosjektinformasjon	Prosjektnavn og eventuelt nr.: Implementering av IKT Basisløsning i NAV-enheter 2007-2009	Departement: Arbeids- og Inkluderingsdepartementet	Prosjekttype: IT/omstilling	
Basis for analysen	Prosjektfase: Forprosjekt		Prisnivå (måned og år): Februar 2007	
Tidsplan	St.prp.:	Prosjektoppstart (dato): 01.04.2007	Planlagt ferdig (dato): 31.12.2009	Side 9
Avhengighet av tilgrensende prosjekter	Til andre prosjekter ifm. gjennomføring av NAV-reformen			Side 9
Styringsfilosofi	I prioritert rekkefølge: Omfang (løsning), kostnad, tid (antall kontorer)			Side 14
Anmerkninger	Målprioriteringen bør avklares og forankres hos eier			
Tema/Sak				
Kontraktstrategi – anbefaling	Direktoratet: Det bør etableres retningslinjer for utarbeidelse av kontraktsstrategi. En oppdatert markedsanalyse bør foreligge som grunnlag for valg av kontraktsstrategi. Direktoratet/AID: I denne type oppdrag bør kvalitetssikrer behandle/vurdere kontraktsstrategi i god tid før prosjektet foretar utlysning. Metier kom for sent inn som kvalitetssikrer i dette prosjektet. Prosjektet: Vurdere hvorvidt kontraktens bestemmelser om vederlag egner seg for håndtering av endringer; vurdere å introdusere hensiktsmessige varianter av vederlags- og insentivmekanismer.			Side 27-31
Suksessfaktorer og fallgruver	De to viktigste suksessfaktorene: Tidlig nok fastsettelse hvilke kontorer og enheter som skal etableres i det enkelte år og for hele prosjektperioden slik at planlegging av implementeringen på den enkelte enhet/kontor kan starte iht. gjennomføringsplan. At det er aksept og forankring i kommunene knyttet til IKT-løsningen og intensjonen bak oppretting av NAV-kontorer		Anmerkninger: Prosjektet har ikke prioritert/rangert suksessfaktorene (totalt 20 stk.) eller beskrevet hvordan man aktivt skal benytte disse i styring av prosjektet.	Side 40-43
Estimatusikkerhet	De tre største usikkerhetselementer (andel av totalusikkerhet): Endring i antall brukere (16 %) NAV/eierstyring (15 %) Prosjektledelse og ressurser (10 %)		Anmerkninger: Standardavvik ca. 10 %.	Side 19-22
Hendelsesusikkerhet	De to største hendelsene: H1: Merknader på grunn av alternativ løsning knyttet til telefon H2: Skifte av hovedleverandør		Anmerkninger: Avsetning for H1 disponeres av AID/prosjekteier. H2 er det ikke tatt høyde for, representerer eiers restusikkerhet.	Side 19-21
Risiko reduserende tiltak	Mulige / anbefalte tiltak (utvalg): Direktoratet: Utarbeide / eventuelt bruke eksisterende retningslinjer i NAV for utarbeidelse av kostnadskalkyler. Kostnadskalkylen skal være kontrollert av sidemann og formalisert i form av et eget dokument som godkjennes av ledelsen.		Anmerkning: Tiltaket er rettet mot Arbeids- og velferdsdirektoratet og gjelder for kommende prosjekter.	Side 18
Reduksjoner og forenklinger	Mulige / anbefalte tiltak: Prosjektet: Konkretisere et eventuelt besparelespotensial		Beslutningsplan: Forventet besparelse: 0 MNOK	Side 23
Tilrådninger om kostnadsramme og usikkerhetsavsetninger	Styringsramme	990 MNOK	Anmerkninger: Styringsramme er forventet kostnad, P50, minus bidrag fra U11 Endring antall brukere (30 MNOK), ref. tabell 1	Side 24-25
Anbefalt kostnadsramme	85 % ÷ kutt	1 180 MNOK	Anmerkninger: Kostnadsramme er P85 pluss tillegg for hendelsesusikkerhet H1 Alternativ telefonløsning (50 MNOK), ref. tabell 1.	
Mål på usikkerhet	St. avvik i %: 10	St. avvik i MNOK: 102	Anmerkninger: Ved beregning av standardavvik er usikkerheter tatt hensyn til, dvs. 10 % i forhold til P50 (1 020 MNOK).	
Valuta	Valutausikkerhet: Ikke vurdert eksplisitt			
Tilrådning om organisering og styring	Prosjektet: Utarbeide planer for kostnadsledelse, dokumentstyring og kommunikasjonsledelse Direktoratet: Følge opp at samhandlingen mellom fylkes-prosjektlederne/fylkesleddet og Leveranseansvarlig fungerer. Direktoratet: Avklare hvordan prosjektets eksterne kvalitetssikring skal gjennomføres. Sikre at prosjektets eksterne kvalitetssikring omfatter hele prosjektomfanget og at kvalitetssikrer			Side 37-39

	rapporterer til en rolle/instans som er over den som er ansvarlig for de objekter som kvalitetssikres.	
Anmerkninger	Den anbefalte kostnadsrammen tar ikke hensyn til periodisering ift usikkerhetsavsetning, da analysen ikke tar hensyn til når usikkerhetene inntreffer.	

Sammendrag

Oppdraget

Metier AS har med bakgrunn i rammeavtale med Finansdepartementet og avrop fra Arbeids- og inkluderingsdepartementet per 20. oktober 2006, fullført kvalitetssikring av kostnadsoverslag for prosjekt Implementering av IKT Basisløsning i NAV-enheter 2007-2009 i henhold til krav til innhold i kvalitetssikringen (KS2).

Løsningen som skal implementeres, har blitt utviklet, testet og utprøvd gjennom 25 NAV-pilotkontorer og fem kundesenter. I oppdraget inngikk, foruten en ordinær KS2, også en verifikasjon av NAV IKT Basisløsningen.

Konklusjon

Metier har fått et generelt godt inntrykk av arbeidet som er gjort så langt i forbindelse med prosjektet "Implementering av IKT Basisløsning i NAV-enheter 2007-2009".

Styringsdokumentasjonen pr. 1. mars 2007 danner et tilfredsstillende utgangspunkt for å kunne gjennomføre et vellykket prosjekt. Metier har imidlertid anført en del anbefalinger og tiltak. For detaljerte opplysninger vises det til "Øvrige anbefalinger, samlet oversikt" nedenfor.

Av mangler knyttet til styringsdokumentasjonen nevnes:

- Det ikke er gjennomført noen egen markedsanalyse som grunnlag for valg av kontraktsstrategi (kun referert til erfaring og analyser fra tidligere prosjekter i Aetat og trygdeetaten)
- Det er ikke utarbeidet planer for kostnadsledelse, dokumentstyring og kommunikasjonsledelse
- Prosjektets kostnadskalkyle var i utgangspunktet beheftet med feil. I løpet av KS2 prosessen er påpekte feil blitt rettet. Det må i fremtiden settes større krav til kvalitetssikring av prosjektenes egne kostnadskalkyler da disse utgjør et viktig fundament for usikkerhetsanalysen og kvalitetssikrers kostnadsestimering.

Metier mener at kvalitetssikrer kom sent inn i KS2 prosessen i forhold til valg av kontraktsstrategi. For kommende prosjekter bør kvalitetssikrer inn så tidlig at realisering av alternative kontraktsstrategier er reelt.

Verifikasjonen av NAV IKT Basisløsning hadde følgende konklusjon (Utdrag fra notat av 15.12.2007):

Basisløsningen er levert og alle pilot-kontorene er per 8. desember operative. Det betyr at minimumskravene er innfridd.

Metier har registrert en del forbedringsområder som anbefales vurdert og om mulig implementert/realisert før den planlagte utrulling starter i april 2007.

Anbefaling om kostnadsramme og usikkerhetsavsetning

Med utgangspunkt i Metiers foreliggende analyse anbefales en kostnadsramme og usikkerhetsavsetning for prosjekt "Implementering av IKT Basisløsning i NAV-enheter 2007-

2009” som vist i tabellen nedenfor.

Poster	Inngangsverdier MNOK
85 % sikkerhetsnivå (avrundet ¹):	1130
+ H1 Merkostnader pga alternativ telefoniløsning:	50
÷ Kuttspotensial:	0
Kostnadsramme AID:	1 180
Forventet kostnad (P50 avrundet):	1 020
÷ U11 Endring antall brukere	30
Styringsramme direktoratet	990
Samlet usikkerhetsavsetning:	190

Tabell 1 Anbefalte verdier for kostnadsramme og usikkerhetsavsetning i 2007-kroner

Øvrige anbefalinger, samlet oversikt

Tabellen nedenfor gir en samlet oversikt over de øvrige anbefalingene. Det er skilt mellom anbefalinger til Arbeids- og velferdsdirektoratet og prosjektet. Det anbefales at Arbeids- og inkluderingsdepartementet ber Arbeids- og velferdsdirektoratet om en redegjørelse for hvordan anbefalingene i denne rapporten vil bli hensyntatt.

Konklusjoner	
1	Det er ikke gjennomført en egen markedsanalyse for prosjektet. Det er imidlertid referert til erfaring og analyser fra tidligere prosjekter i Aetat og trygdeetaten. Metier har ikke grunnlag for å vurdere om den valgte kontraktstrategien er den riktige for prosjektet. Det er heller ikke grunnlag for å si at en annen kontraktstrategi vil være mer hensiktsmessig.
2	På det tidspunkt Metier vurderte kontraktstrategi (desember 2006 og begynnelsen av januar 2007) var utlysning foretatt, forhandlinger gjennomført og prosjektet var klar for kontraktssinngåelse. Dette innebar at større endringer i kontraktstrategi på det tidspunktet ville få store konsekvenser for prosessen rundt kontraktssinngåelse og i tillegg påvirke tidsplanen. Ut i fra foreliggende informasjon per 12. januar 2007 og en totalvurdering av prosjektstatus så Metier det formålstjenelig at prosjektet fortsatte som planlagt mht. kontraktforhandlinger og kontraktssinngåelse.
Anbefalinger til prosjektet	
1	Det anbefales å gjøre en tydeligere prioritering av målene for omfang (løsning), kostnad og tid (antall kontorer). Avstemme og forankre målprioriteringen hos eier.
2	Det bør vurderes hvorvidt kontraktens bestemmelser om vederlag egner seg for håndtering av endringer, og at man vurderer å introdusere hensiktsmessige varianter av vederlags- og insentivmekanismer.
3	Innenfor styring av prosjektet gjennomføre følgende tiltak: <ul style="list-style-type: none"> • Utarbeide plan for kostnadsledelse i tråd med prosjektets målprioritering, inkludert vurdering av potensial for besparelser • Beskrive plan for dokumentstyring, ev. henviser til hvis denne eksisterer • Utarbeide en plan for kommunikasjonsledelse
4	Det bør innarbeides klare rutiner for styring etter suksessfaktorene som bl.a. innbefatter revisjon av listen over suksessfaktorer samt hvordan sikre utførelse og oppfølging av tiltak.
Anbefalinger til Arbeids- og velferdsdirektoratet	
1	Gjennom retningslinjer bør det settes krav til kvaliteten på fremtidige prosjekters egne kostnadskalkyler. Hvis NAV ikke har slike retningslinjer for en helhetlig estimeringsprosess, bør det utarbeides.

¹ Kostnadene er avrundet til nærmest titalls MNOK etter retningslinjer fra Finansdepartementet.

2	Det bør etableres retningslinjer for utarbeidelse av kontraktsstrategi. En oppdatert markedsanalyse bør foreligge som grunnlag for valg av kontraktsstrategi.
3	I denne type oppdrag bør kvalitetssikrer behandle/vurdere kontraktsstrategi i god tid før prosjektet foretar utlysning. Metier kom for sent inn som kvalitetssikrer i dette prosjektet for å kunne gi innspill til kontraktsstrategien.
4	Følge opp at samhandlingen mellom fylkes-prosjektlederne/fylkesleddet og Leveranseansvarlig fungerer.
5	Avklare hvordan prosjektets eksterne kvalitetssikring skal gjennomføres. Sikre at prosjektets eksterne kvalitetssikring omfatter hele prosjektomfanget og at kvalitetssikrer rapporterer til en rolle/instans som er over den som er ansvarlig for de objekter som kvalitetssikres.
Utdypende beskrivelser og ytterligere anbefalinger knyttet til prosjektets styringsdokumentasjon	
1	Når det gjelder utdypende beskrivelser av de konkrete konklusjoner og anbefalinger vist her i tabellen samt ytterligere anbefalinger (ikke vesentlige), vises det til de respektive kapitler i KS2 rapporten og Vedlegg 5.

Tabell 2 Anbefalinger, samlet oversikt

Innholdsfortegnelse

1	INNLEDNING	9
1.1	OPPDRAGET	9
1.2	BESKRIVELSE AV PROSJEKTET	9
1.3	GJENNOMFØRING AV KVALITETSSIKRINGEN	10
2	OVERORDNET STYRINGSKONTRAKT	12
2.1	INNLEDNING	12
2.2	VURDERING	13
2.3	KONKLUSJON OG ANBEFALINGER	13
3	KOSTNADSUSIKKERHETEN	14
3.1	INNLEDNING	14
3.2	KVALITATIVE ANALYSER	14
3.3	KOSTNADSANALYSEN	18
3.4	REFERANSESJEKK	23
3.5	REDUKSJONER OG FORENKLINGER (KUTTLISTE)	24
3.6	KONKLUSJON OG ANBEFALINGER	24
4	KONTRAKTSSTRATEGI	27
4.1	INNLEDNING	27
4.2	FAKTAGRUNNLAG	27
4.3	VURDERINGER	28
4.4	KONKLUSJONER OG ANBEFALINGER	31
5	ORGANISASJON OG STYRING	33
5.1	INNLEDNING	33
5.2	FAKTAGRUNNLAG	33
5.3	VURDERINGER	38
5.4	KONKLUSJON OG ANBEFALINGER	40
6	SUKSESSFÅTØRER OG FALLGRUVER	41
6.1	INNLEDNING	41
6.2	FAKTAGRUNNLAG	41
6.3	VURDERINGER	43
6.4	KONKLUSJON OG ANBEFALINGER	44

VEDLEGG 1. REFERANSEDOKUMENTER	45
VEDLEGG 2. INFORMANTER	46
VEDLEGG 3. METODE FOR USIKKERHETSANALYSER.....	47
VEDLEGG 4. SENTRALE BEGREPER	49
VEDLEGG 5. VURDERINGER AV STYRINGS-DOKUMENTET	50
VEDLEGG 6. EVALUERING AV KOSTNADSESTIMERINGEN	59
VEDLEGG 7. BASISKOSTNADEN - VURDERINGER OG DATA.....	62
VEDLEGG 8. INDRE/YTRE FORHOLD OG HENDELSER – VURDERINGER OG DATA	72
VEDLEGG 9. KALKYLEMODELLEN.....	82
VEDLEGG 10. STYRKER, SVAKHETER, MULIGHETER OG TRUSLER	83
VEDLEGG 11. VERIFIKASJON AV NAV IKT BASISLØSNING.....	85

1 Innledning

1.1 Oppdraget

Metier AS har med bakgrunn i rammeavtale med Finansdepartementet og avrop fra Arbeids- og inkluderingsdepartementet pr. 20. oktober 2006, fullført kvalitetssikring av kostnadsoverslag for prosjekt Implementering av IKT Basisløsning i NAV-enheter 2007-2009 i henhold til krav til innhold i kvalitetssikringen (KS2).

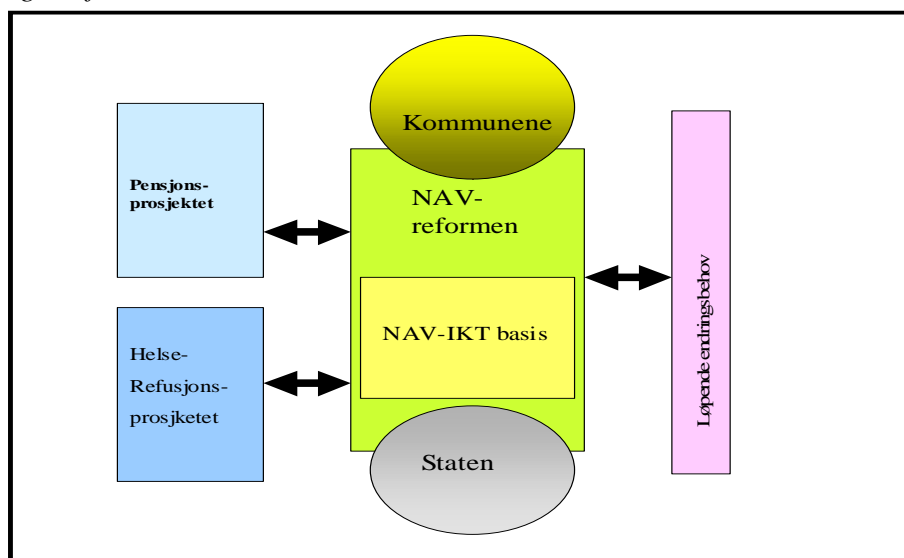
1.2 Beskrivelse av prosjektet

I overordnet styringsdokument kapittel 1.1.1 er det overordnede bilde beskrevet, sitat (utdrag):

I utgangen av 2009 skal Arbeids- og velferdsforvaltningen ha opprettet NAV-kontor i alle kommuner med kommunalt og statlige ansatte. I tillegg har Arbeids- og velferdsetaten etablert spesialenheter for å sikre effektiv ressursutnyttelse, kompetanse og kvalitet i saksbehandlingen.

Dette innebærer at NAV-kontorene og spesialenhetene skal være operative på den nye IKT basisplattformen. Videre skal IKT basisløsningen implementeres på fylkeskontorene og direktoratet.

I tillegg skal pensjonsreformen og helserefusjonsprosjektet, som begge vil ha klare grensesnitt mot NAV-reformen, være avsluttet i denne perioden. Nedenfor er disse sammenhengene forsøkt vist.



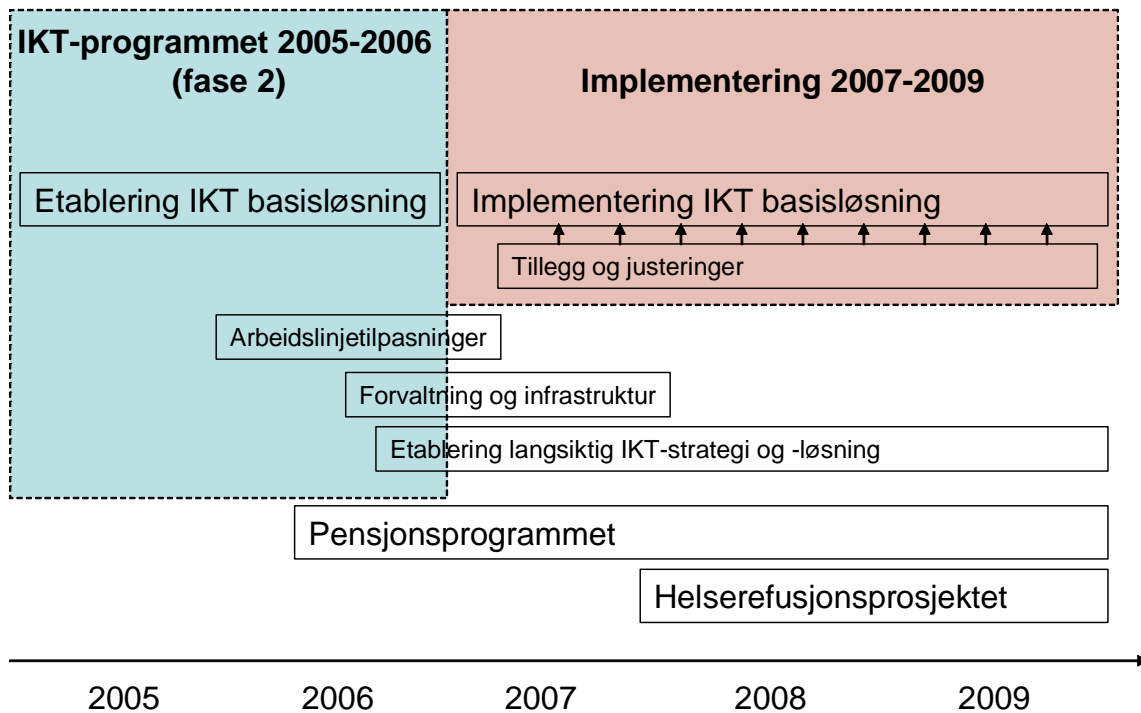
Figur 1 Prosjektet satt i kontekst

I Overordnet styringsdokument kapittel 1.1.2 er hensikten med prosjektet beskrevet, sitat:

Hensikten med prosjektet (Implementering av IKT Basisløsning i NAV-enheter 2007-2009) er å implementere den allerede utviklede IKT basisløsningen i den nye organisasjonen i årene 2007, 2008 og 2009 for å sikre en velfungerende IKT basisløsning for NAV kontor og spesialenheter som understøtter målsettingen med NAV reformen (St. prp. nr 46 (2004-05)):

- få flere i arbeid og aktivitet, og færre på stønad
- forenkle for brukerne og tilpasse til brukernes behov
- få en helhetlig og effektiv arbeids- og velferdsforvaltning

Videre skal IKT Basisløsningen implementeres på fylkeskontorene og Arbeids- og velferdsdirektoratet. Nedenfor har vi tidsplanen for prosjektet:

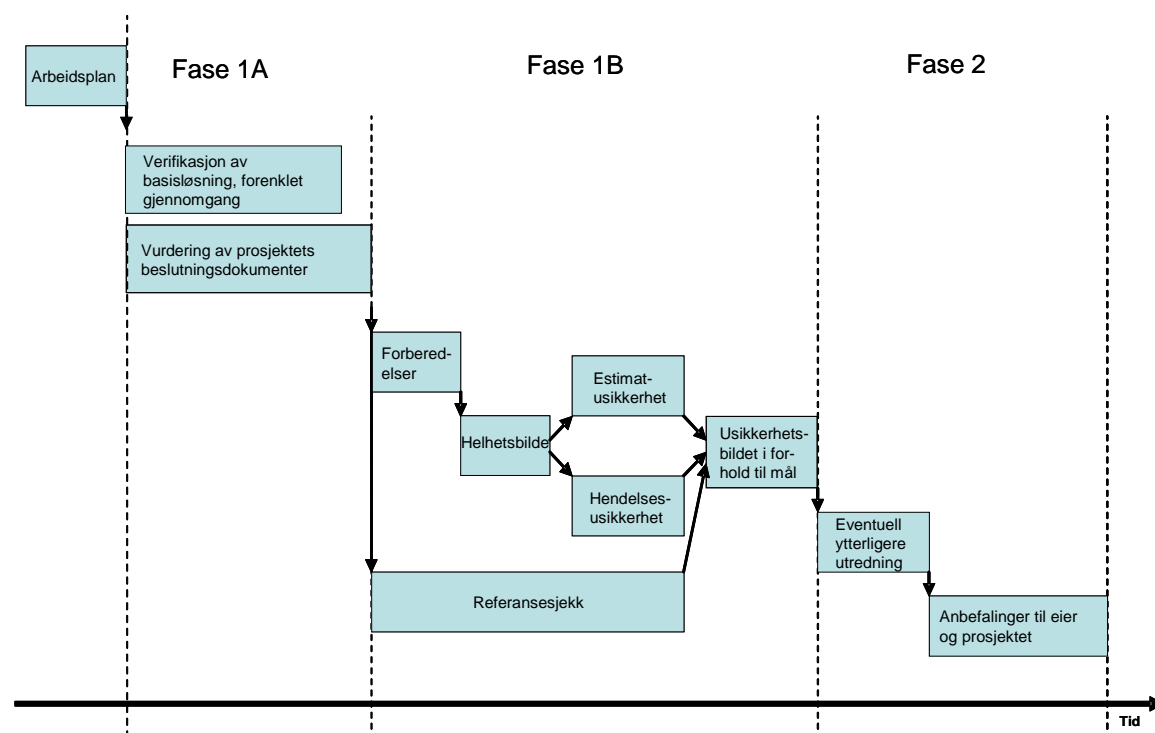


Figur 2 Tidsplan, hentet fra side 8 i Overordnet styringsdokument

Som figuren viser skal pensjonsreformen og helserefusjonsprosjektet, som begge vil ha klare grensesnitt mot NAV-reformen, være avsluttet i denne perioden. Ovenfor er disse sammenhengene forsøkt vist.

1.3 Gjennomføring av kvalitetssikringen

Kvalitetssikringen er gjennomført i henhold planen som er illustrert i figuren nedenfor.



Figur 3 Plan for gjennomføring av kvalitetssikringen

Verifikasjonen av NAV IKT Basisløsning ble utført i november/desember 2006. Eget notat ble oversendt AID 15.12.06, med resultater og konklusjoner. Notatet er vedlagt her som Vedlegg 11.

Vurdering av prosjektets beslutningsdokumenter (Fase 1A) med fokus på kontraktstrategi ble gjennomført i desember 2006 og januar 2007 og ble konkretisert i notat levert AID 12.1.07 "Implementering av NAV IKT basisløsning – Kontraktstrategi". Notatet er tatt inn i KS2 rapportens kapittel 4, men er bearbeidet slik at det er i samsvar med styringsdokumentasjonen og prosjektets status pr. 1. mars 2007.

Grunnleggsdokumentene som er lagt til grunn for kvalitetssikringen, er listet opp i Vedlegg 1. Finansdepartementets begrepsapparat (jfr. Vedlegg 4) er lagt til grunn. Alle vurderingene er basert på mottatt dokumentasjon samt avklarende møter og korrespondanse med NAV Drift og utvikling og Arbeids- og velferdsdirektoratet.

Fase 1B ble gjennomført januar/februar med en Workshop 24. og 25. januar. Informantene som har deltatt i kvalitetssikringsprosessen er listet i Vedlegg 2. Usikkerhetsanalysen og referansesjekken (fase 1B) er dokumentert i kapittel 3 med tilhørende vedlegg. Metoden for usikkerhetsanalysen er beskrevet i Vedlegg 3.

Anbefalingene til prosjekteier og prosjektet (fase 2), omfatter i henhold til Finansdepartementets retningslinjer:

- Styringsdokumentasjonen, kapittel 2.
- Reduksjoner og forenklinger (kuttliste), kapittel 3.5
- Kostnadsramme og avsetning for usikkerhet, kapittel 3.3.
- Kontraktstrategi, kapittel 4.
- Organisering og styring av prosjektet, kapittel 5.
- Suksessfaktorer og fallgruver, kapittel 6.

2 Overordnet styringsdokument

2.1 Innledning

2.1.1 Mandatet

I "Rammeavtale om kvalitetssikring av kostnadsoverslagene, herunder risikoanalyse for store statlige investeringer" med Finansdepartementet (FIN) er det under punkt 6.3 Grunnleggende forutsetninger, stilt krav til at;

"Leverandøren skal påse at det finnes et sentralt styringsdokument for prosjektet, og gi en vurdering av om dette gir et tilstrekkelig grunnlag for risikovurderingen og for den etterfølgende styringen av prosjektet. Mangler i så henseende må påpekes konkret slik at fagdepartementet kan få sørget for nødvendig oppretting/utfylling av dokumentet. Dette må være avklart før Leverandøren går videre".

2.1.2 Overordnet styringsdokument

Overordnet styringsdokument versjon 1.1.2 er godkjent av arbeids- og velferdsdirektør Tor Saglie 22. februar 2007. Det er dette dokumentet med tilhørende underdokumenter, ref. Vedlegg 1, som er utgangspunkt for kvalitetssikringen.

2.1.3 Metiers kriterier for evaluering av styringsdokumentet

Det er svært viktig for et vellykket utfall av både prosjektgjennomføring og senere drift, at plangrunnlaget med tilhørende styringsdokumentasjon i store og komplekse prosjekter holder høy kvalitet. Styringsdokumentasjonen skal bidra til å sikre prosjektgjennomføringen gjennom å:

- Etablere grunnlag for styring av prosjektet
- Dokumentere rammer og forutsetninger for prosjektet
- Dokumentere forutsetningene for de valgte alternativer
- Klargjøre kommunikasjonen mellom interessentene
- Skape forståelse for de oppgavene som skal løses

Gjennomgang av prosjektets styringsinformasjon er gjennomført med utgangspunkt i Finansdepartementets "Veiledning for felles krav til styringsdokumentet", men i forhold til enkelte momenter har vi gått noe lenger i konkretiseringen og benyttet krav til styringsdokumentasjon fra den anerkjente verdensstandarden for prosjektledelse Project Management Institute's "A Guide to the Project Management Body of Knowledge"(PMBOK®). Metier legger følgende føringer til grunn:

- Overordnede rammer: Prosjektet skal ha en klar hensikt, klare målsettinger og klare rammebetingelser.
- Prosjektstrategi: Prosjektet skal ha en klar plan for hvordan prosjektet skal gjennomføres

på en sikker, effektiv og forutsigbar måte.

- Prosjektstyringsbasis: Prosjektet skal ha en beskrivelse av prosjektomfang, prosjektleveransen, kostnadene, tid og kvalitet på et detaljnivå som i alle faser muliggjør god styring.

2.2 Vurdering

I Vedlegg 5 har Metier gitt en detaljert vurdering av styringsdokumentasjonen i henhold til de kriterier som er beskrevet ovenfor.

2.3 Konklusjon og anbefalinger

Styringsdokumentet skal være ”kontrakten” mellom prosjekteier og den utførende organisasjonen, og skal avklare alle sentrale forhold i prosjektet. I kvalitetssikringsterminologi er styringsdokumentet den overordnede kvalitetsplan for prosjektet.

Samlet sett fremstår styringsdokumentasjonen etter Metier sin oppfatning som tilfredsstillende for å kunne tjene som operativt styringsverktøy for prosjekteier og prosjektorganisasjon. Det betinger imidlertid at de konkrete anbefalinger som er gjort, følges opp av prosjektet.

Når det gjelder utdypende beskrivelser av de konkrete konklusjoner og anbefalinger knyttet til prosjektets styringsdokumentasjon, vises det til de respektive kapitler i KS2 rapporten og Vedlegg 5.

3 Kostnadsusikkerheten

3.1 Innledning

Dette kapittelet gir en oversikt over prosjektets nåværende usikkerhetsbilde i relasjon til investeringskostnadene sett fra eiernes ståsted. Usikkerhetsbildet er basert på innspill fra gruppesamlingen avholdt med nøkkelpersoner i prosjektet og svar på oppfølgingspunkter i etterkant av samlingen.

I ”Rammeavtale om kvalitetssikring av kostnadsoverslagene, herunder risikoanalyse for store statlige investeringer” med Finansdepartementet (FIN) er det under punkt 6.6 Usikkerhetsanalyse generelt, bl.a. stilt krav til at;

Leverandøren skal i sluttrapporten utarbeide en samlet oversikt over prosjektets risikobilde. Alle forhold som medfører usikkerhet om prosjektets kostnader skal medtas så langt det er gjennomførlig og har praktisk betydning. Analysen skal omfatte alle grader av eksternt gitt usikkerhet og usikkerhet som ikke er påvirkbar, i tillegg til de prosjektinterne og påvirkbare faktorene. Usikkerheten skal kvantifiseres i numeriske størrelser for å gi grunnlag for analytisk bearbeidelse, prioritering og styring.

Det henvises for øvrig til rammeavtalens punkter 6.6 til 6.11.

3.2 Kvalitative analyser

3.2.1 Prosjektets målprioritering

Investeringskostnadene for et prosjekt påvirkes sterkt av målprioriteringen mellom kostnad, tid og ytelse/kvalitet. Det er derfor viktig å få et klart bilde av prosjektets prioritetsrekkefølge for å kunne vurdere om det er tatt tilstrekkelig høyde for dette i kostnadsestimatet.

Prosjektledelsen kom med følgende vurderinger knyttet til prioritering av prosjektets resultatmål.

På kort sikt (2007):

1. Kostnad
2. Funksjonalitet
3. Tid (110 kontorer)

Prosjektet er rammestyrte som følge av at budsjettet er bestemt for 2007. Tildelingsbrevet legger rammene for kostnad og funksjonalitet, og dermed sitter man igjen kun med tid, som vil være eneste fleksible parameter. Det er høyt prioritert å holde de tildelte kostnadsrammene i denne fasen av prosjektet. Nest øverst er krav til funksjonalitet da dette er kritisk for at brukerne skal kunne ta i bruk løsningen. Funksjonaliteten skal tilfredsstillende kravspesifikasjonen. Tid/fremdrift

mht utrulling av løsning på de definerte kontorene kommer nederst på listen. Planen er å rulle ut løsningen på 110 kontorer i 2007, men det er muligheter for å skyve noen av kontorene over til neste periode for å komme innenfor budsjett og ikke fire på valgt funksjonalitet.

På lengre sikt (2008-2009):

1. Funksjonalitet
2. Kostnad
3. Tid (antall kontorer)

For prosjektet på lang sikt er det overordnede prioriterte målet at funksjonaliteten er som planlagt på samtlige kontorer. Uten at funksjonaliteten er god vil prosjektet ikke være en suksess, verken for prosjektet eller sluttbrukerne. I dette perspektivet er det å overholde budsjettet som tildeles prosjektet gjennom årlige bevilgninger viktig. Dette betyr at det er mulig å skyve på antall kontorer. Fra et politisk perspektiv vil tid/fremdrift, dvs. det å få implementert løsningen på samtlige kontorer innen 2009 være veldig viktig.

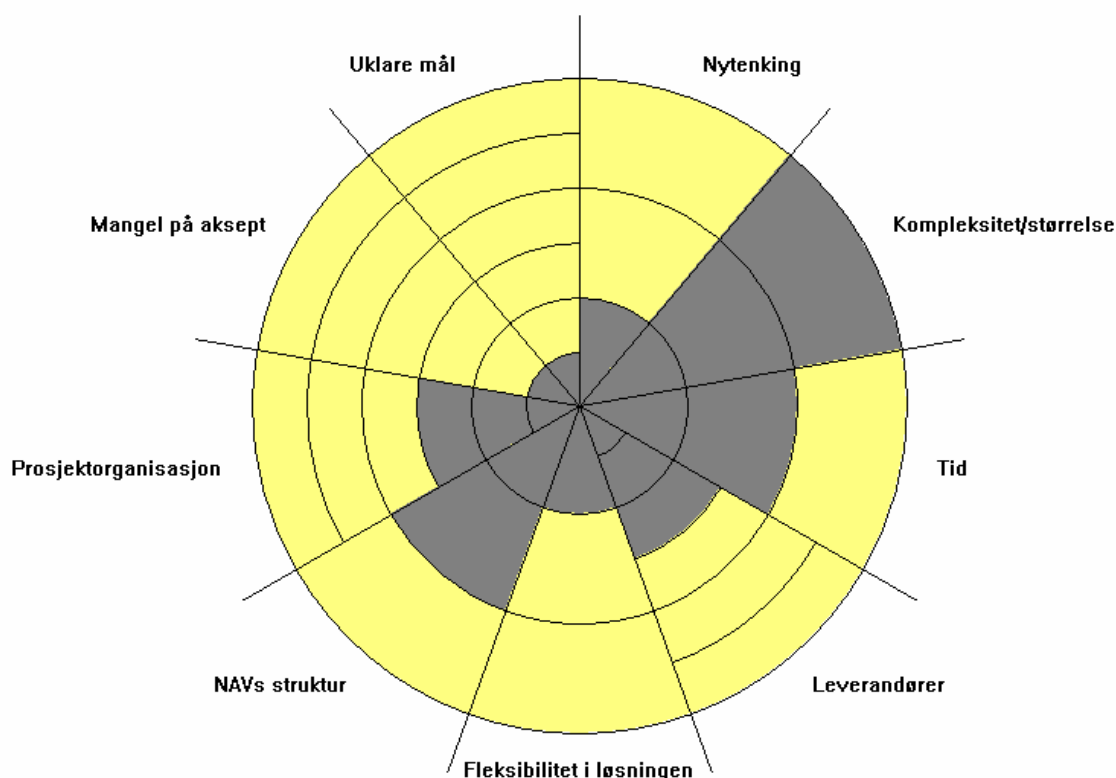
Metiers kommentar

Det er positivt at prosjektet har en målprioritering ved eventuelle målkonflikter.

Prosjektets ulike interessenter har ulike målprioriteringer, dvs. om man er eier, utførende, bruker eller politiker. Prosjektet bør avklare og ha et forhold til de ulike nøkkelinteressentenes prioriteringer slik at man handler i forhold til de ulike forventinger for å sikre prosjektsuksess. Det bør være eiers prioriteringer som legges til grunn for prosjektet. Dette bør avklares slik at prioriteringene blir omforent mellom eier og prosjektledelsen.

3.2.2 Prosjektets karakteristika (situasjonskartet)

Det ble gjennomført en øvelse som hadde til hensikt å kartlegge ressursgruppens intuitive forståelse av prosjektets karakteristika. Hver av parametrene (jf. figuren nedenfor) er gitt en verdi fra lav grad av utfordring til høy grad av utfordring. Resultatene for de utvalgte områdene er illustrert i figuren nedenfor.



Figur 4 Situasjonsskart for prosjektet

Metodisk utgjør situasjonsskartet et bidrag til ”bakteppet” for den videre analysen som et grunnlag for konsistensvurderinger.

Bakgrunn for prosjektets situasjonsskart med kommentarer (stikkordsmessig) fra gruppen:

Kompleksitet/ størrelse	<p>Prosjektet er større enn det nøkkelpersonellet har vært med på tidligere. Større i den forstand at utrulling skal foregå på flere kontorer enn tidligere og investeringskostnadene er høyere. Flere personer i prosjektledelsen har imidlertid vært med på de største infrastruktur-/utrullingsprosjektene som er vært gjennomført i etaten. Disse har vært noe mindre mht antall lokasjoner og investeringskostnad, men har hatt høyere teknisk kompleksitet.</p> <p>Kompleksiteten er høy i forhold til at prosjektet skal samhandle med mange ulike aktører prosjektet med ulike behov. Det er 430 ulike kommuner.</p>
Tid	<p>Tidsplanen er krevende, men vurderes som realistisk. Det er noen utfordringer knyttet til pulje 1 og 2 i 2007 som prosjektet jobber med å løse.</p> <p>Det er planlagt med 110 kommuner i 2007. Prosjektet ser at 2009 kan bli en større utfordring. Det er noe usikkerhet knyttet til bevilgningstakt og dermed muliggjøring av utrulling av de ulike puljene.</p>
Leverandører	<p>Det er to typer leverandører, 1) Hovedleverandør og 2) Andre leverandører.</p> <p>Mange (10-20) av linjeleverandørene kjenner organisasjonen godt fra tidligere. Det å ha styring på alle leverandører er krevende.</p>
Flexibilitet i løsningen	<p>Løsningen er fleksibel og lar seg endre. Det vil være vesentlig med god endringshåndtering. Større endringer, ut over definert/planlagt arbeidsomfang, krever friske midler.</p>

NAVs organisasjonsstruktur	Ny organisasjonsstruktur i NAV byr på utfordringer for prosjektet. Kritiske beslutninger og prioriteringer prosjektet er avhengig av kan dras ut i tid, evt. snu på dagen, som kan gi kostnads-, og fremdriftskonsekvenser. Prosjektet kan bli rammet av nye organisasjonsendringer da prosjektets varighet er lang.
Prosjektorganisasjon	Oppbygging av prosjektorganisasjonen er i slutfasen. De fleste nøkkelpersoner er på plass. Organisasjonen har erfaring med hvordan det er gjennomført tidligere og har fått tak i dyktige personer. Prosjektet mener de vil få en optimal organisering mht både prosjekt og linje. Noen utfordringer mht å allokere interne ressurser fra NAV. Det er for tiden stor konkurranse om disse fra andre prosjekter/programmer i etaten. I tillegg vil det være utfordringer knyttet til samhandling med fylkene. Kompleks organisering pga styringslinjer (helt opp til direktoratet).
Mangel på aksept	Prosjektet er forankret og har god aksept sentralt og har støtte fra: AID, NAV og Kommunenes sentralforbund (KS). Det kan være noen utfordringer i enkeltkommuner.
Uklare mål	Målene er klare og forankret. Se ”Mangel på aksept”. Det er noe uklart foreløpig mht detaljert plan for videre puljer samt hva spesialenhetene skal gjøre og hvordan.
Nytenkning	Prosjektets løsning er utviklet og i produksjon. Den er implementert og testet i de 25 pilotprosjektene. Det benyttes kjent teknologi og den er satt sammen på en kjent måte. Det er noen sikkerhetsmessige utfordringer av administrativ karakter, ikke teknisk utfordrende. Eksempelvis lagres data knyttet til økonomisk sosialhjelp kommunalt, mens resten lagres sentralt. Tilgang til sosialdata i kundesentrene er en konsesjonssak. Samhandlingen med kommunene krever noe nytenkning.

Kommentarer fra Metier

Situasjonskartet reflekterer at prosjektet har de største utfordringene med hensyn til å håndtere kompleksitet/størrelse, NAVs organisasjonsstruktur og struktur, samt og å sørge for å styre prosjektets fremdrift.

Samtidig som prosjektet er veldig stort med hensyn til investeringskostnader for prosjektets nøkkelpersonell så vel som for etaten, er det antall aktører det skal samhandles med som bidrar til den største utfordringen for prosjektet. Utfordringer med NAVs organisasjonsstruktur er særlig knyttet til eiers evne til å ta beslutninger og prioriteringer i tide, som prosjektet er avhengig av. Tiden for gjennomføring er stram dersom løsningen skal implementeres i samtlige kontorer innen 2009. Fokus på disse aspekter, både fra prosjekteier og fra prosjektorganisasjon, vil gi vesentlige bidrag til et godt resultat.

3.2.3 Styrker, svakheter, muligheter og trusler (SWOT)

På gruppesamlingen ble det gjennomført en forenklet SWOT-analyse. Analysen var ment å bidra til en økt overordnet bevissthet om utfordringene og mulighetene i prosjektet. Oppsummering av de innspill som ble gitt av hver enkelt deltager under gruppesamlingen er vist i Vedlegg 10.

Gjennom SWOT-analysen fremkom en del gode momenter som prosjekteier og prosjektledelsen bør ta tak i og konkretisere i form av tiltak for å utnytte de potensialer som ligger i prosjektet samt redusere/eliminere trusler og svakheter. Det anbefales videre at analysen oppdateres jevnlig som ledd i den videre styringen av prosjektet.

3.3 Kostnadsanalysen

Dette avsnittet dokumenterer den kvantitative kostnadsanalysen som er underlaget for anbefaling om kostnadsramme og usikkerhetsavsetning.

3.3.1 Prosjektets kostnadsestimat

Utgangspunktet for kostnadsanalysen var mottatt kostnadsestimat fra 10. januar 2007 i regnearket "20070110_ IM prosjektet budsjettering TOT".

Prosjektet opplyser at følgende forutsetninger ligger til grunn for basisestimatene:

- Alle beløp er inkludert mva
- Kostnader for interne ressurser er satt til 500 NOK/time
- Kostnader for eksterne ressurser i mottaksprosjektet er 1 250 NOK/time
- Inkludering av samband, herunder kommunikasjonslinjer, til kommunene
- Anskaffelse av 20 000 telefoner à NOK 3000
- Anskaffelse av 230 videokonferanseutstyr à NOK 150 000.
- 16 000 brukere
- 20 000 terminaler
- 630 enheter (kontorer).

Tallene i kalkylen er oppdatert/endret fra prosjektets side underveis i kvalitetssikringen. Tabellen under viser basisestimatet fra prosjektet datert 18. februar 2007. Denne inndelingen er benyttet som utgangspunkt i usikkerhetsanalysen, med en ytterligere nedbrytning av område 3 og 4.

Nr	Område	Basisestimat (MNOK)
0	Prosjektledelse og administrasjon	25,4
1	Infrastruktur og driftsmiljø	90,0
2	Videreutvikling	51,2
3	Kommunetilpasning og kommunikasjon	280,8
4	Implementering	218,6
5	Informasjon, opplæring og brukeropplevelse	60,8
6	Hovedleverandør	136
	Total	862,8

Tabell 3 Prosjektets basiskalkyle, tall i millioner kroner, datert 18.2.2007.

Metiers kommentar

Det er heftet usikkerhet til kalkylens forutsetninger som prosjektet ikke har synliggjort. I

usikkerhetsanalysen har Metier forutsatt at MVA og timepriser ligger fast. Resten av forutsetningene prosjektet har lagt til grunn er gjenstand for usikkerhetsvurderinger, enten knyttet til kalkylepostene eller i de indre/ytre forhold som er identifisert. Se for øvrig egen evaluering av kostnadsestimeringsprosessen under.

3.3.2 Evaluering av prosjektets kostnadsestimering i forhold til beste praksis

Metier har foretatt en evaluering av prosjektets kostnadsestimat og estimeringsmetodikk i forhold til det som Metier anser som beste praksis innen kostnadsestimering.

Evalueringen er dokumentert i Vedlegg 6.

Konklusjon

Prosjektets praksis er ikke i henhold til god estimeringspraksis. NAV bør sikre at det i kommende prosjekter gjennomføres kostnadsestimering i henhold til anerkjent beste praksis på området, for eksempel i henhold til retningslinjer utarbeidet av Finansdepartementet (Veileder for kostnadsestimering, siste versjon av 20. desember 2006).

Metier kan ikke se at det har vært benyttet retningslinjer for en helhetlig estimeringsprosess. Dette bør benyttes og eventuelt utvikles hvis NAV i dag ikke har slike retningslinjer.

For dårlig dokumentasjon bidrar også til at presisjonen og proaktiviteten i prosjektstyringen blir mindre enn ellers mulig og ønskelig.

3.3.3 Forutsetninger for kostnadsanalysen utført av Metier

Følgende generelle forutsetninger er lagt til grunn for analysen:

1. Kvalitetssikringen avgrenses til prosjektets investeringskostnader.
2. Finansiering: Programmet finansieres over statsbudsjettet.
3. Alle kostnadspostene inkluderer MVA. MVA-sats: 25 %.
4. Kostnadsnivå: Kostnader er oppgitt i 1. kvartal 2007-kroner.
5. Timepriser for interne og eksterne ressurser benyttes uten usikkerhet, på henholdsvis 500 kr/time og 1250 kr/time.
6. Prosjektet har ingen administrative utgifter til etaten ("overheadkostnader")
7. Uspesifisert er inkludert i enkeltpostene og de indre/ytre forhold, og ikke som egen post i basiskalkylen.
8. Analysen tar ikke hensyn til eventuelle politiske og samfunnsmessige forhold som vil endre omfanget eller forutsetningene for prosjektet.
9. De direkte kostnadene kommunene får selv er ikke en del av prosjektet.

3.3.4 Oppbygging av Metiers kalkylemodell samt inngangsdata og vurderinger

Kostnadskalkylen for kvantifisering av kostnadsusikkerheten er overordnet beregnet med følgende sammenheng: $Kostnadskalkyle = Basiskostnad + effekten\ av\ indre/ytre\ forhold$

Det er identifisert to usikkerheter som eksplisitte hendelser, men disse er ikke tatt med i modellen. Se eget delkapitel under.

Vedlegg 9 viser kalkylemodellen i sin helhet.

Basiskostnad

Basiskostnaden inneholder kostnadselementer som samsvarer med basiskalkylen mottatt fra prosjektet.

Metiers kostnadsestimat er imidlertid også basert på en del nye vurderinger og dokumentasjon fra prosjektet mottatt pr. e-post i løpet av kvalitetssikringen, og i oppklarende møte 7.2.2007 samt kommunikasjon med prosjektets nøkkelpersonell.

Kostnadselementene er vurdert og tildelt optimistisk, mest sannsynlig og pessimistisk verdi. Disse trippelanslagene angir usikkerheten i kostnadskalkylen gitt at forutsetningene for kalkylen gjelder. Vedlegg 7 viser de detaljerte vurderingene av basiskostnaden og inngangsdataene til kalkylemodellen.

Indre/ytre forhold

De indre/ytre forhold er de usikkerheter som kan påvirke hele eller store deler av prosjektets kostnadssituasjon. Følgende indre/ytre forhold er identifisert:

- U1 Prosjektledelse og ressurser
- U2 NAV eierstyring
- U3 Kommuner – beskaffenhet teknisk plattform
- U4 Andre prosjekter i NAV
- U5 Kommuner – samhandling og avtaler
- U6 Leverandører/pris
- U7 Organisasjonsstruktur NAV
- U8 Teknisk løsning
- U9 NAV, kravomfang/ endringer
- U10 NAV, NDU-enheten
- U11 Endring i antall brukere

Beskrivelser av *forutsetninger* for basiskostnaden, samt scenariene optimistisk, mest sannsynlig og pessimistisk, er dokumentert i Vedlegg 8. Effekten av de indre/ytre forholdene (scenariene) kvantifiseres med trippelanslag i form av kostnader som legges til eller trekkes fra basiskostnaden.

Hendelsesusikkerhet

Analysen av hendelsesusikkerheter har som målsetting å vurdere hvordan hendelsesusikkerheten bidrar til prosjektets kostnadsusikkerhet. Det er under prosessen identifisert to særskilte hendelser som er vurdert til å *kunne* ha signifikant påvirkning på prosjektets kostnader. Følgende hendelser ble identifisert under gruppesamlingene:

- H1. Merkostnader i prosjektet på grunn av alternativ løsning knyttet til telefoni. Dette er kostnader som prosjektet må dekke hvis hendelsen inntreffer, men som ikke inngår i foreliggende planer og kostnadskalkyle.
- H2. Skifte av hovedleverandør. Et skifte som initieres av prosjektet som følge av misstillitt over tid.

Begge hendelsene er av en slik karakter at de ikke tas med i kalkylen direkte.

”H1. Merkostnader i prosjektet på grunn av alternativ løsning knyttet til telefoni” er en hendelse som er planlagt avklart i nær fremtid, men etter at kvalitetssikrer har anbefalt kostnadsrammen for prosjektet. Merkostnaden, dersom hendelsen inntreffer, vil være ca. 50 MNOK. Deltakerne på gruppesamlingen mente at sannsynligheten er høy (50 %) for at dette skjer.

Metiers anbefaling legger til grunn at merkostnadene for H1 håndteres slik at prosjektet får disponere disse dersom hendelsen inntreffer. Kostnadene legges på toppen av P85 og inkluderes i prosjektets usikkerhetsavsetning som disponeres av prosjekteier (AID).

Sannsynligheten for at hendelse "H2 Skifte av hovedleverandør" inntreffer anses som lav (3 %), men med høy konsekvens (100 MNOK). Denne hendelsen er det ikke tatt høyde for i kostnadsusikkerheten og representerer eiers restusikkerhet. Dersom prosjektet ønsker å skifte hovedleverandør underveis, vil det kreve replanlegging og friske midler.

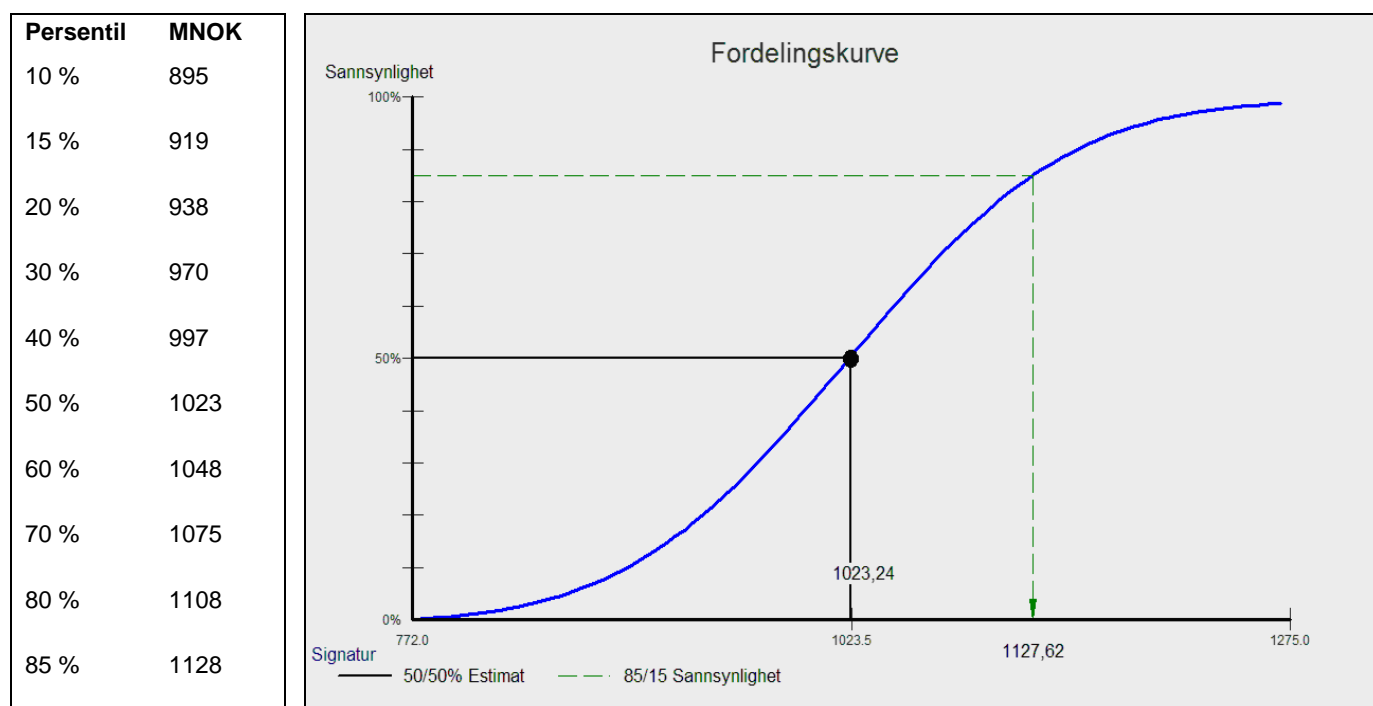
Hendelsenes sannsynlighet og konsekvens er dokumentert i Vedlegg 8.

3.3.5 Resultater

En oppsummering av kalkyleresultatet er vist i følgende oppstilling:

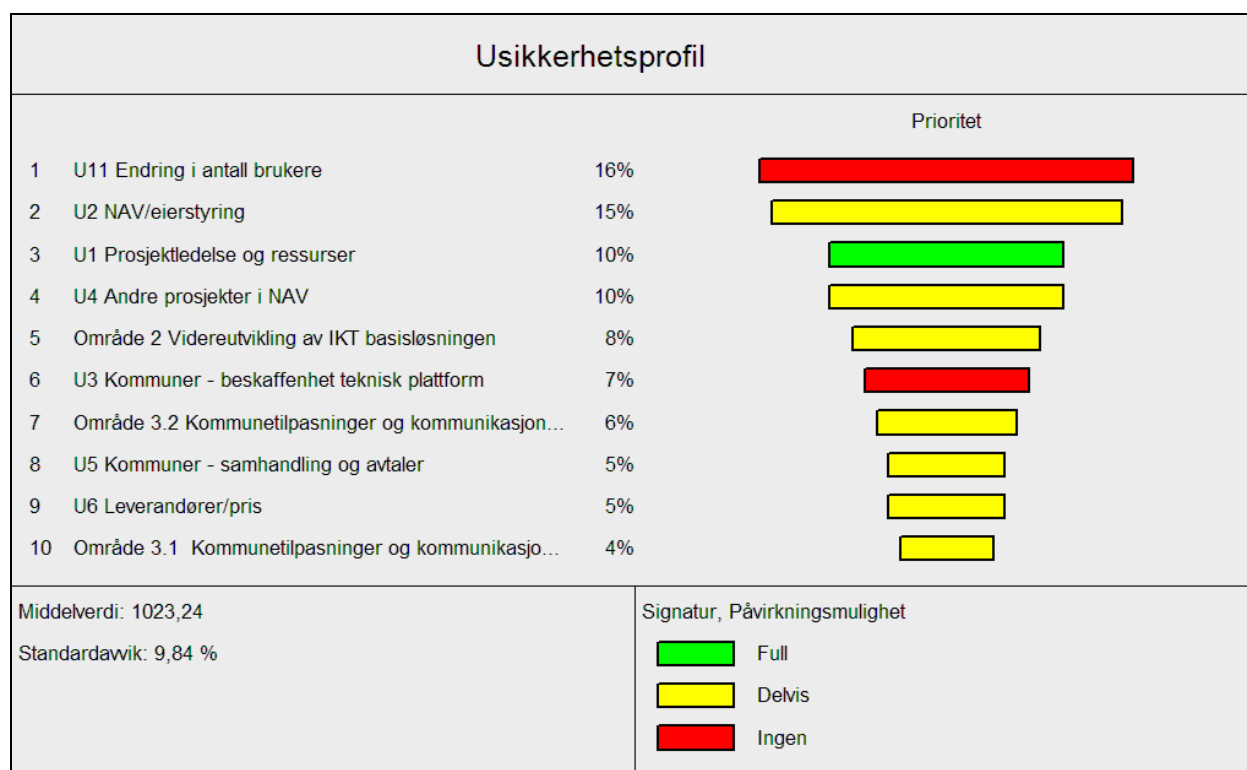
Basiskostnad fra prosjektet	863 MNOK
+ Uspesifisert/Forventede tillegg:	160 MNOK
Forventet kostnad (P50):	1023 MNOK
85 % sikkerhetsnivå eksklusiv hendelser:	1128 MNOK

Figuren nedenfor viser resultatene fra kostnadsanalysen. Grafen viser sannsynligheten for å ikke overskride bestemte kostnadsnivå. Nøkkeltall er angitt til venstre for figuren.



Figur 5 Resultatene fra kostnadsanalysen. Tall i 2007-kroner.

Usikkerhetsprofilen i figuren nedenfor viser en oversikt over de 10 usikkerheter som bidrar mest til den totale usikkerheten i kostnadsoverslaget. Prosentene angir andel av total usikkerhet.



Figur 6 Usikkerhetsprofil

Metiers kommentar

Metier mener analysens usikkerhetsprofil reflekterer den reelle usikkerheten slik prosjektet er i februar 2007 (med unntak av to identifiserte hendelser). Med et standardavvik på ca. 10 % er usikkerhetsnivået innenfor forventet størrelsesorden sammenlignet med prosjekter av denne størrelse og kompleksitet i den fasen det nå befinner seg i. Det er i hovedsak liten usikkerhet knyttet til grunnkalkylens enkeltposter, mens det er de indre/ytre forholdene som bidrar til å øke prosjektets usikkerhet. Over 50 % av prosjektets kostnader er knyttet til innkjøp av hardware og software og det er lite usikkerhet knyttet til prisene her. Mengdeusikkerheten er knyttet til antall brukere.

Kvalitetssikringsgruppen mener at det ble gjennomført en god og balansert prosess som har gitt et riktig bilde av kostnadsusikkerheten.

Det er imidlertid viktig å være klar over at de to identifiserte hendelsene ikke er med i usikkerhetsprofilen eller i prosjektets s-kurve. Disse hendelsene bidrar til at den reelle usikkerheten er høyere enn analysen viser. Nødvendige kostnader for å ta høyde for hendelsen H1 tas med i prosjektets kostnadsramme slik at eier sitter på disse midlene dersom hendelsen slår inn.

Prosjektorganisasjonen med støtte fra eierorganisasjonen har delvis styrbarhet på de fleste usikkerhetene. Unntaket er endring av antall brukere (U11) samt kommunene og deres beskaffenhet av teknisk plattform (U3), hvor prosjektet har ingen eller liten påvirkningsmulighet. Syv av de ti største usikkerhetene er identifiserte indre og ytre forhold.

Den største usikkerheten i forhold til prosjektets kostnader er "U11. Endring i antall brukere". Det er forutsatt av prosjektet at det skal være 16 000 brukere og basiskalkylen er dimensjonert i forhold til dette. I etterkant av gruppesamlingen har Metier gjennomført en vurdering av konsekvensene knyttet til usikkerhet i antall brukere (15 500/16 000/20 000 brukere). Dette har

signifikant virkning på kostnadene i prosjektet og flere brukere vil følgelig øke prosjektets kostnader betydelig. Ved beregning av direktoratets kostnadsramme trekkes bidraget fra denne usikkerhetsposten ut, slik at det blir en "ny P50" (dvs "eiers opprinnelige P50" minus forventingsverdi til U11). Totalt antall brukere har ikke prosjektet noen påvirkning på, men ved å avsette ressurser på å finne ut hvor mange brukere det er både på statlig og kommunal side som prosjektet skal dekke kostnadene for, vil denne usikkerheten kunne reduseres.

"U2 NAV/eierstyring" er den nest største usikkerheten. Eierne vil ha stor innvirkning på prosjektet. Forutsigbarhet for prosjektet, der viktige beslutninger kommer før eller til planlagt tidspunkt, samt at prosjektets får en høy prioritering representerer mulighetssiden her. Dersom kritiske beslutninger kommer sent og utrullingspuljene ikke blir konkretisert i tide, vil dette få følgeeffekter for hele planverket som vil gi uheldige konsekvenser for prosjektets fremdrift og dermed kostnader.

"U1 Prosjektledelse og ressurser" bidrar også vesentlig, og er den eneste usikkerheten prosjektet har full påvirkning på. Dersom prosjektledelsen bidrar til at prosjektorganisasjonen samhandler og kommuniserer ekstra godt med kommunene vil det kunne bidra med en besparelse. På den annen side vil en lang prosjektperiode kunne føre til lav motivasjon hos prosjektets nøkkelpersonell og i neste omgang diskontinuitet som fører til at prosjektet må bruke mye tid på innfasing av nye personer. Dette vil gi dårligere ytelse i prosjektet og en økning i prosjektets kostnader.

Det vil også kunne bli vesentlige kostnadsøkninger som følge av usikkerhet "U4 Andre prosjekter i NAV". Dette skyldes i hovedsak påvirkninger fra andre prosjekter som kan gi en forskyvning av utrullingspuljer og bidra til en prosjektgjennomføringstid på 6 måneder ekstra i pessimistisk scenario.

Se Vedlegg 7 og Vedlegg 8 for detaljer.

3.4 Referansesjekk

Prosjektet har en unik karakter som tar utgangspunkt i eksisterende infrastruktur og er en del av et større omstillingsprogram i forbindelse med etablering av den nye Arbeids- og velferdsetaten. Dette gjør at innsamling av erfaringstall fra sammenlignbare prosjekter er vanskelig. På denne bakgrunn er det ikke gjennomført en selvstendig referansesjekk.

Metier har imidlertid verifisert nøkkelparameteren knyttet til forholdet mellom antall brukere og terminaler som er dimensjonerende for mye av kostnadene knyttet til innkjøp i prosjektet.

Antall brukere og terminaler

Følgende sitat er knyttet til forholdet mellom antall brukere og antall terminaler, utdrag av e-post mottatt fra prosjektet:

Den "vanlige" faktoren som en del i vår bransje operer med er fra 1,4 – 1,7 for beregningen av PC/klienter, noen av telefoni leverandørene bruker også en slik faktor. Telefoni leverandørene liker seg best oppunder 1,5 – 1,7. Vi på IT siden ligger ofte rundt 1.4 og litt nedover. Denne faktoren er benchmarket opp mot store infrastrukturprosjekter i følgende organisasjoner:

- *Jernbaneverket (ny tynnklientløsning og ip-nettverk) 2003 - 2005*
- *Baneservice (tynnklientløsning og ip-nettverk) 2004 – 2005*

- *Politiet (fullstendig ny IT infrastruktur til hele politi Norge) 1997 – 2003*
- *Postbanken BA TCO – Gartner (1997 – 1998)*

Når det gjelder NAV så har vi lagt oss på 1,25 – som er en konservativ vurdering, men det er basert på den relativt gode kartleggingsinformasjonen vi har.

Metiers kommentar

Prosjektets valg av nøkkelfaktoren 1,25 i forholdet mellom terminaler og bruker er godt begrunnet. Det er i tillegg lagt inn usikkerhet knyttet til denne faktoren i kostnadsestimatet.

Det har derimot ikke lyktes Metier i å verifisere andre nøkkeltall som benyttes for eksempel antall brukere (16 000) som prosjektet legger til grunn en forutsetning. Det er derfor lagt inn usikkerhet knyttet til disse parametrene. Basert på dette har usikkerheten blitt fanget opp og dette reflekteres i prosjektets s-kurve og usikkerhetsprofil.

3.5 Reduksjoner og forenklinger (kuttliste)

Det foreligger ingen kuttliste i prosjektet.

Metiers kommentar og konklusjon

På dette stadiet bør prosjektet være så optimalisert og ambisjonsnivået så godt forankret at omfanget av kuttmuligheter og nødvendigheten av sådanne bør være svært begrenset. I lys av den store utfordring det er å gjennomføre et så vidt stort og komplekst prosjekt, anbefales kun å ta de besparelser og kutt som prosjektledelsen kan håndtere på en enkel måte. De fleste kuttene behøver rask beslutning og det totale omfanget av kuttmulighetene er derfor begrenset.

På basis av dette vurderes et kuttspotensial for bruk ved fastsetting av kostnadsramme til å være null. Dette utgjør dermed intet bidrag til anbefaling om kostnadsramme og usikkerhetsavsetning.

Besparelsesmulighetene er derimot tiltak som kan gi betydelig positiv effekt på kostnadene, og må nå konkretiseres videre og prioriteres med hensyn til forventet effekt. Tiltakene må deretter operasjonaliseres ved å definere en frist og en ansvarlig til hvert tiltak. Metier anbefaler at det i prosjektet gjennomføres en grundigere analyse for å avdekke og konkretisere et eventuelt besparelspotensial.

3.6 Konklusjon og anbefalinger

3.6.1 Kostnadsramme og usikkerhetsavsetning

Metiers kostnadsanalyse er gjennomført med bakgrunn i mottatt dokumentasjon, flere gjennomganger og avklaringer med sentrale prosjektaktører. På bakgrunn av prosjektets unike karakter er det ikke gjennomført en selvstendig referansesjekk av nøkkeldata eller grundig vurdering av prosjektets bruk av referansedata. Usikkerhetsanalysen er derfor i hovedsak basert på prosjektets uttalelser om hvordan prosjektets kostnadsoverlag er etablert. Vurderinger og inngangsdata har vært til høring hos prosjektet.

Metier har fokusert på å dokumentere en helhetlig og transparent analyse for å sikre sporbarhet og konsistens mellom postene i kalkylen. Vi mener derfor at analysen gir et riktig bilde av prosjektets kostnadsusikkerhet.

Med utgangspunkt i foreliggende analyse anbefales en *kostnadsramme* som vist i tabellen nedenfor. Kuttmulighetene er vurdert til null. Enkeltprosjektperspektivet² er lagt til grunn for anbefaling av størrelse på kostnadsrammen. 85 % sikkerhetsnivå er etablert som en standard for dimensjonering av kostnadsrammen i kvalitetssikringsregimet. Anbefalingen er basert på dette sikkerhetsnivået med tillegg for hendelsesusikkerheten ”H1. Merkostnader i prosjektet pga alternativ løsning knyttet til telefoni”.

Poster	Inngangsverdier MNOK
85 % sikkerhetsnivå (avrundet ³):	1130
+ H1 Merkostnader pga alternativ telefoniløsning:	50
÷ Kuttpotensial:	0
Kostnadsramme AID:	1 180
Forventet kostnad (P50 avrundet):	1 020
÷ U11 Endring antall brukere	30
Styringsramme direktoratet	990
Samlet usikkerhetsavsetning:	190

Tabell 4 Anbefalte verdier for kostnadsramme og usikkerhetsavsetning i 2007-kroner

Med utgangspunkt i foreliggende analyse anbefales en *styringsramme* for direktoratet og prosjektets *styringsmål* som vist i tabellen nedenfor. Tabellen viser hvorfor usikkerhetsavsetningen er større enn forskjellen mellom kostnadsrammen og eiers beregnede forventningsverdi (P50).

Poster	Anbefalte verdier [MNOK] ⁴
Forventet kostnad, eiers P50 (avrundet) inklusiv endring i antall brukere:	1020
- Bidraget fra ”U11 Endring i antall brukere”	30
Styringsramme for direktoratet:	990
Direktoratets reserve:	100
Prosjektets styringsmål:	890

Tabell 5 Anbefalte verdier for styringsramme for direktoratet

Det indre/ytre forholdet ”U11. Endring i antall brukere” er en usikkerhet introdusert av Metier. Prosjektet har ikke noen usikkerhet knyttet til dette forholdet i sin kostnadskalkyle. Der er antall brukere bestemt til 16 000. U11 bidrar til å øke forventningsverdien i analysens beregnede kalkyle med 30 MNOK (avrundet). Disse kostnadene trekkes ut slik at de disponeres av AID og ikke av direktoratet. Således blir en ”ny P50” uten usikkerhet i antall brukere styringsrammen for direktoratet.

Anbefalt verdi for *prosjektets styringsmål* er satt til 15 % sikkerhetsnivå mot overskridelse (knyttet til kurven uten usikkerheten U11 knyttet til antall brukere), som representerer en god balanse mellom stram styring og et realistisk, men ambisiøst styringsnivå. Dette sikkerhetsnivået er noe lavere enn normalt, men det skyldes at elementene i usikkerhetsanalysen (både

² Dersom en på et gitt nivå betrakter prosjekter som en portefølje av prosjekter, vil en kunne redusere summen av avsetninger for usikkerheten betydelig.

³ Kostnadene er avrundet til nærmest titalls MNOK etter retningslinjer fra Finansdepartementet.

⁴ Kostnadene er avrundet til nærmest titalls MNOK etter retningslinjer fra Finansdepartementet.

basiskostnaden og de indre/ytte forhold) er sterkt skjevfordelt. Se vedlegg 9 for detaljer.

Det anbefales at det med utgangspunkt i usikkerhetsanalysen etableres klare retningslinjer for bruk av avsetning for usikkerhet og styringsgruppens/etatens reserve. Bufferstyring bør prinsipielt ikke skje i henhold til "fossefallsmetoden" ved at de mest likvide buffer brukes opp først. Dette kan medføre manglende likviditet på et senere stadium i prosjektet. Hvis det for eksempel oppstår spesielle uforutsette, kostnadskrevenende hendelser, bør en derfor benytte buffer på høyere nivå.

Endringer i prosjektomfanget skal ikke dekkes av prosjektets buffer, men skal utløse en budsjettrevisjon.

Den anbefalte kostnadsrammen tar ikke hensyn til periodisering ift usikkerhetsavsetning, da analysen ikke hensyntar når usikkerhetene inntreffer.

4 Kontraksstrategi

Dette kapittelet presenterer vurderinger og anbefalinger av elementene i kontraksstrategien. Faktagrunnlaget er basert på gjennomgang av styringsdokumentasjonen og møter med prosjektet.

4.1 Innledning

I "Rammeavtale om kvalitetssikring av kostnadsoverslagene, herunder risikoanalyse for store statlige investeringer" med Finansdepartementet (FIN) er det under punkt 6.4, bl.a. stilt krav til at;

Leverandøren skal gi tilråding om kontraktstrategi for prosjektet. Med grunnlag i prosjektets materiale og Leverandørens erfaring fra andre prosjekter, Leverandørens bransjekunnskap og prosjektorganisasjonens tekniske, økonomiske og gjennomføringsmessige kompetanse skal det gis tilråding om

- a. *grad av kostnadskontrakt eller priskontrakt*
- b. *entreprise-/kontraktstruktur*
- c. *spesifikasjonsgrad i anbudsgrunnlagene*
- d. *krav til kontraktspartneres soliditet*
- e. *krav til kontraktspartneres tekniske og gjennomføringsmessige kompetanse*
- f. *kontraktsrettslige sikringsmekanismer*

4.2 Faktagrunnlag

Prosjektets kontraksstrategi beskrives i Sentralt styringsdokument kapittel 6 Prosjektstrategi og der spesielt under avsnittet 6.3 kontraktstrategi.

4.2.1 Kontraksstruktur

Sentralt styringsdokument angir følgende anskaffelser i prosjektet:

1. Hovedleverandør for implementering
2. Konsulentbistand i mottaksprosjektet på kundesiden
3. Andre anskaffelser:
 - IKT-utstyr og programvare for videreutvikling av IKT basisløsningen
 - Utvidelse av driftssteder. IKT basisløsning driftes fra to driftssteder, Hoveddriftsstedet, HDS og Reservedriftsstedet, RDS. RDS er også driftsted i tilfellet katastrofe på HDS. I tillegg til disse driftsstedene skal driftssteder der NIKE driftes ivaretas, men det er ikke behov for oppjusteringer der.
 - Utvidelse av nettverkskapasitet
4. Kommunale anskaffelser. Disse anskaffelsene er kommunens ansvar.

Metiers kommentar

Metier har ingen kommentarer til at anskaffelser knyttet til punktene 2 og 3 gjøres gjennom gjeldende rammeavtaler. NAV har rammeavtale med flere leverandører innenfor aktuelle leveranse kategorier slik at konkurransemomentet vurderes ivaretatt både med hensyn til kvalitet, tid og kostnad. Anskaffelse under punkt 4 er kommunenes ansvar og ligger således utenfor prosjektets ansvarsområde.

Det er følgelig tjenester og ev. leveranser knyttet til implementeringen, punkt 1, som er anskaffelsen prosjektet søker ivaretatt gjennom ny kontraktsinngåelse.

4.2.2 Kontraktsstrategi

Prosjektet har her lagt følgende til grunn i sentralt styringsdokument:

Prosjektet vurderer det som mest hensiktsmessig at det er én hovedleverandør som har ansvar for implementering av enhetene i NAV.

Prosjektets vurdering er at de aktiviteter som er tenkt satt ut til hovedleverandør er av en slik karakter, dvs. avgrensede og målbare, at en fastpriskontrakt er mest hensiktsmessig.

Prosjektet har i møter med kvalitetssikrer gitt opplysninger om bakgrunn og status vedrørende kontraktsstrategi. Det vises spesielt til møte 4. januar 2007. På bakgrunn av sentralt styringsdokument og avholdte møter er følgende fremkommet:

- Det er ikke gjennomført noen markedsanalyse. Etter prosjektets vurdering har det ikke vært tid for gjennomføring av markedsanalyse eller en annen kontraktsstrategi dersom man skulle overholde prosjektets frister. Det er imidlertid referert til erfaring og analyser fra tidligere prosjekter i Aetat og trygdeetaten.
- Det er gjennomført en anbudsrunde med påfølgende forhandlinger.
- Prosjektet inngår kontrakt med en hovedleverandør. Prosjektet gir uttrykk for at prisene er klart lavere ved bruk av en hovedleverandør fremfor bruk av flere leverandører i kombinasjon.
- Forhandlet kontraktsforslag slik det forelå per 4. januar 2007 med hovedleverandør, ble betegnet av prosjektet som meget godt både med hensyn til pris og generelle kontraktsvilkår.
- Prosjektet mener at en annen kontraktsstrategi enn den som er benyttet ikke ville føre til noen gevinster, men snarere økte kostnader og usikkerhet (for eksempel framdrift). Dette begrunner prosjektet med at det er forhandlet fram lavere priser enn forventet.
- Prosjektet har videre vurdert den valgte kontraktsstrategien som riktig, basert på erfaringer fra relevante gjennomførte prosjekter.
- Kontraktsinngåelse skjedde i januar 2007.

4.3 Vurderinger

4.3.1 Markedsanalyse

Før det utarbeides en kontraktsstrategi bør det gjennomføres en analyse av markedssituasjonen. I tillegg må en viss planlegging være gjennomført. I en markedsanalyse bør følgende inngå:

- Oppstilling av prosjektets behov – fag/bransje, volum, tidspunkter, mulig inndelinger
- Identifisering av mulige tilbydere på delelementer og helhet
- Vurdering av relevante tilbyders kapabilitet i forhold til nåværende og vedtatte og prosjekter
- Vurdering av grensesnitt, kompleksitet, størrelse og risiko
- En samlet vurdering av markedsmessige fordeler og ulemper med de mest aktuelle alternative inndelinger og kontraktsformer

Etter Metiers oppfatning har prosjektet ikke gjennomført og dokumentert en markedsanalyse.

Det er referert til erfaring og analyser fra tidligere prosjekter i Aetat og trygdeetaten. Det er imidlertid ikke gjennomført noen oppdatert analyse ut fra dagens markedssituasjon.

4.3.2 Kontraksstrategi

Ved utarbeidelse av kontraksstrategi bør man vurdere forskjellige kontraktstyper, spesielt totalleveranse, hovedleveranse og kundestyrt delleranser. I tillegg bør det vurderes forskjellige prismodeller knyttet til kontraktstype, herunder hvilke insitamentsordninger som vil være hensiktsmessig.

En kontraksstrategi bør inneholde:

- En beskrivelse av prosjektets overordnede rammer, forutsetninger samt hovedprioritering mellom tid, kostnad og kvalitet/omfang, markedsstrategi (konkurransen)
- Kontraksstruktur:
 - Overordnet gjennomføringsplan (tid, kritisk vei, rekkefølge, volum)
 - Organisering og oppdeling av prosjektet (grensesnitt)
 - Fastsettelse av kontraksinndeling
- For hver kontrakt:
 - Kontraksformat
 - Kompensasjonsmodeller
 - Insentiver og sikringsmekanismer
 - Tildelingskriterier

Etter Metiers oppfatning har dette arbeidet ikke vært gjort i sin fulle bredde før man valgte kontraksform og gjennomføring. Metier har imidlertid ikke funnet grunn til å fraråde at prosjektet går videre med valgt kontraksstrategi. Dette begrunnes i at det per januar 2007 ikke syntes å være tid for en annen løsning, og at det ikke ser ut til å være gevinster å hente ved å velge en annen strategi. Det siste forutsetter at prosjektets opplysninger, jfr. kapittel 4.2, er korrekte. Metier har ikke grunnlag for å overprøve disse.

Metier har ikke grunnlag for å vurdere om den valgte kontraksstrategien er den riktige for prosjektet. Det er heller ikke grunnlag for å si at en annen kontraktstrategi vil være mer hensiktsmessig.

Konkurransen

Hvorvidt prosjektet oppnår suksess, baseres i stor grad på hvor godt man legger til rette for god konkurranse og på hvilke evaluerings-/tildelingskriterier man fokuserer på. Tildelingskriteriene

må relateres til de suksessfaktorer prosjektet har definert. Det er også naturlig at tildelingskriteriene relateres mot hvilke leverandører som best kan ivareta håndteringen av prosjektets usikkerhet.

Gitt manglende markedsanalyse og ukomplett dokumentasjon for kontraktsstrategi, er det vanskelig å vurdere hvorvidt det har vært tilrettelagt for en bredere konkurranse.

Kontraktsstruktur

Da prosjektet ikke har utarbeidet en markedsanalyse, vurderes valg av kontraktsstruktur å være beheftet med relativt stor grad av usikkerhet. I mangel av en objektiv og uavhengig analyse kan man generelt si at erfaring viser at det er en tilbøyelighet til å gjøre tingene på samme måte som tidligere uten å vite om dette er optimalt eller ikke. Lang erfaring kan derfor i verste fall virke sementerende og hemme utvikling av mer markedstilpasset og optimal kontraktsstruktur.

Ved å dele opp i flere kontrakter kan man utnytte markedet ved å få flere leverandører med i konkurransen fremfor bare noen ytterst få store. Dette betinger bl.a. at det samlede risikobildet og grensesnittene mellom kontraktene er akseptable og håndterbare. Gjennom å bruke flere kontrakter sikrer kunden større påvirkningsmulighet under gjennomføring. Dette krever imidlertid følgelig mer ressurser til styring og oppfølging av leverandører og kontrakter. Foruten de markedsmessige hensyn er det avgjørende å dele prosjektet inn i kontrakter som gir klare grensesnitt, lav risiko samt gode og praktiske løsninger for gjennomføring.

På den annen side vil det normalt være stordriftsfordeler knyttet til færre kontrakter eller kontraktpakker som:

- En større leverandør eller en gruppe av leverandører gir en rabatt gjennom en mer effektiv disponering av sine ressurser. Det vil i tillegg kreve mindre overhead/administrasjon.
- Leverandøren kan ta et større eller hele ansvaret for grensesnitt, fremdrift og koordinering. Ansvar og risiko kan plasseres ett sted.
- Krever mindre ressurser fra kunden til oppfølging.

Markedet innenfor de tjenester som prosjektet etterspør, vurderes å være relativt stramt i de nærmeste årene framover. Et stramt leverandørmarked tilsier en viss fare for få tilbydere og mindre konkurranse. I slike situasjoner kan god konkurranse skapes gjennom å velge en strategi som stimulerer markedet og får flere gode leverandører til å gi tilbud.

Grensesnitt

Prosjektet har en rekke grensesnitt av forskjellig karakter. De mest utfordrende grensesnittene ser ut til å ligge på organisatorisk plan, nemlig å få samspillet mellom NAV-kontorer, systemer og leveranser til å komme på plass innefor den planlagte gjennomføringen.

Kontraktsformat og kompensasjonsmodell

Prosjektet opplyser at man i kontrakten med hovedleverandøren har valgt fastprisformat, og at det er en klar og tydelig avgrensning med hensyn til hva som inngår i fastprisen.

Metier har ikke grunnlag for å overprøve dette. Det fremgår av sentralt styringsdokument på side 8 at man må forvente endringer før prosjektet er ferdigstilt. Erfaring tilsier at fastpris ofte ikke er hensiktsmessig kompensasjonsform i prosjekter hvor det kommer betydelige endringer. Dette har sammenheng med at det ofte er vanskelig å skille de oppgaver som inngår i fastprisen fra de

endrede oppgaver da disse ofte griper inn i hverandre. Dette har som regel som konsekvens at det oppstår usikkerhet, diskusjoner og tvister vedrørende kompensasjonen.

Det finnes en rekke varianter av prisformer, herunder kombinasjoner mellom prisformer, insentivmekanismer og organisasjonsmessige grep som gir en bedre styring med balansert kommersiell risiko.

Metier har ikke grunnlag for å vurdere hvorvidt prisformatet er godt egnet i dette prosjektet, men mye tyder på at prosjektet ville vært tjent med å undersøke muligheten for bruk av et mer nyansert prisformat, gjerne i kombinasjon med insentivmekanismer.

Insentivmekanismer krever god forståelse for hva som styrer atferd og en gjennomarbeidet kontraktsregulering. Uten det vil insentivmekanismene miste sin verdi, og i verste fall virke mot sin hensikt.

4.3.3 Andre forhold

Endringsbestemmelser

Det fremgår av styringsdokumentet på side 8, og prosjektet opplyser for øvrig at man må forvente endringer før prosjektet er ferdigstilt.

Det er svært viktig at kontrakten med leverandøren inneholder bestemmelser som regulerer retten til å kreve endringer, prosedyrer og konsekvenser. Det er spesielt viktig at kontraktens prisformat er satt sammen slik at det er enkelt å avregne vederlag ved endringer uten at det oppstår usikkerhet og grunnlag for skjønn og individuelle vurderinger.

Metier anbefaler at det vurderes hvorvidt kontraktens bestemmelser om vederlag egner seg for håndtering av endringer, og at man vurderer å introdusere hensiktsmessige varianter av vederlags- og insentivmekanismer.

Felles prosjektarena for koordinering

Ved større og komplekse anskaffelser med mange eller kompliserte grensesnitt mellom de enkelte deler av prosjektet kan det være mye å hente på at oppdragsgiveren og de enkelte leverandørene samarbeider gjennom et felles organ med sikte på at koordinering av aktivitetene blir optimal. Metier antar at dette vil være spesielt hensiktsmessig i nærværende prosjekt i og med at grensesnittene i stor grad ligger på organisatorisk plan, herunder planlegging og beslutningstaking. Prosjektet styres etter en sluttfrist, og det er mange forskjellige kontorer, enheter og aktiviteter som inngår i gjennomføringen. Tar man i betraktning at det kan komme endringer av større betydning, forsterkes behovet for et godt samvirke mellom oppdragsgiver, leverandør og brukerorganisasjonene.

4.4 Konklusjoner og anbefalinger

Nedenstående tabell viser konklusjoner og anbefalinger til prosjektet og Arbeids- og velferdsdirektoratet innenfor kontraktsstrategi:

Konklusjoner	
1	Det er ikke gjennomført en egen markedsanalyse for prosjektet. Det er imidlertid referert til erfaring og analyser fra tidligere prosjekter i Aetat og trygdeetaten. Metier har ikke grunnlag for å vurdere om den valgte kontraktsstrategien er den riktige for prosjektet. Det er heller ikke grunnlag for å si at en annen kontraktstrategi vil være mer hensiktsmessig.

2	<p>På det tidspunkt Metier vurderte kontraktsstrategi (desember 2006 og begynnelsen av januar 2007) var utlysning foretatt, forhandlinger gjennomført og prosjektet var klar for kontraktsinngåelse. Dette innebar at større endringer i kontraktsstrategi på det tidspunktet ville få store konsekvenser for prosessen rundt kontraktsinngåelse og i tillegg påvirke tidsplanen.</p> <p>Ut i fra den foreliggende informasjonen per 12. januar 2007 og en totalvurdering av prosjektstatus så Metier det formålstjenelig at prosjektet fortsatte som planlagt mht. kontraktsforhandlinger og kontraktsinngåelse.</p>
Anbefalinger til prosjektet	
1	<p>Det bør vurderes hvorvidt kontraktens bestemmelser om vederlag egner seg for håndtering av endringer, og at man vurderer å introdusere hensiktsmessige varianter av vederlags- og insentivmekanismer.</p>
Anbefalinger til Arbeids- og velferdsdirektoratet	
1	<p>Det bør etableres retningslinjer for utarbeidelse av kontraktsstrategi. En oppdatert markedsanalyse bør foreligge som grunnlag for valg av kontraktsstrategi.</p>
2	<p>I denne type oppdrag bør kvalitetssikrer behandle/vurdere kontraktsstrategi i god tid før prosjektet foretar utlysning. Metier kom for sent inn som kvalitetssikrer i dette prosjektet for å kunne gi innspill til kontraktsstrategien.</p>

Tabell 6 Kontraktsstrategi – konklusjoner og anbefalinger

5 Organisasjon og styring

Dette kapittelet utdyper vurderinger og anbefalinger knyttet til organisering og styring av prosjektet. Faktagrunnlaget er basert på gjennomgang av prosjektets styringsdokumentasjon, ref. Vedlegg 5.

5.1 Innledning

I "Rammeavtale om kvalitetssikring av kostnadsoverslagene, herunder risikoanalyse for store statlige investeringer" med Finansdepartementet (FIN), er det under punkt 6.12 bl.a. stilt krav til at, sitat:

Leverandøren skal gi tilråding om hvordan prosjektet bør organiseres og styres for å kunne realiseres på en mest mulig kostnadseffektiv måte, og i hvert fall innenfor den anbefalte kostnadsramme inkl. avsetning for usikkerhet. Leverandøren bør i denne sammenheng komme tilbake til de overordnede muligheter, trusler og strategivalg som inngikk i analysen under punktene 6.3 – 6.5, oppdatert for hvordan disse fortøner seg etter gjennomført usikkerhetsanalyse.

For særlig store prosjekter og/eller prosjekter med høy risiko skal Leverandøren vurdere om et eget prosjektstyre vil være hensiktsmessig. I tilfelle skal det gis tilråding om organisatorisk plassering, fullmaktsgrenser og kompetansemessig sammensetning av styret.

Leverandøren skal gi tilråding om et styringsregime som gir best mulige incitament i retning av et mål om å bruke så lite av avsetningen for usikkerhet som mulig. Normalt plasseres derfor autorisasjonen til å trekke på avsetningen på fagdepartementsnivå. Leverandøren skal vurdere om det i tillegg bør legges inn supplerende incitament.

5.2 Faktagrunnlag

5.2.1 Eierorganisasjon

Arbeids- og velferdsetaten

Eierorganisasjonen, den nye Arbeids- og velferdsetaten (NAV), er ikke nærmere beskrevet i Overordnet styringsdokument. NAV har Arbeids- og inkluderingsdepartementet som fagdepartement. Fra den NAV sin nettside, nav.no, er hentet følgende beskrivelse av etaten (per 5. februar 2007):

Arbeids- og velferdsetaten ble etablert 1. juli 2006. Sosialtjenesten i kommunene og etaten vil sammen utgjøre Arbeids- og velferdsforvaltningen (NAV). Dette er en av de største forvaltningsreformene i nyere tid.

I løpet av oktober åpner de første 25 NAV-kontorene. Innen 2010 skal alle innbyggere i Norge ha tilgang til et NAV-kontor.

Ved disse kontorene møter brukerne et integrert kontor, der ansatte i Arbeids- og velferdsetaten (tidligere Aetat og trygdeetaten) og kommunens sosialtjeneste jobber sammen om å finne gode løsninger for brukerne.

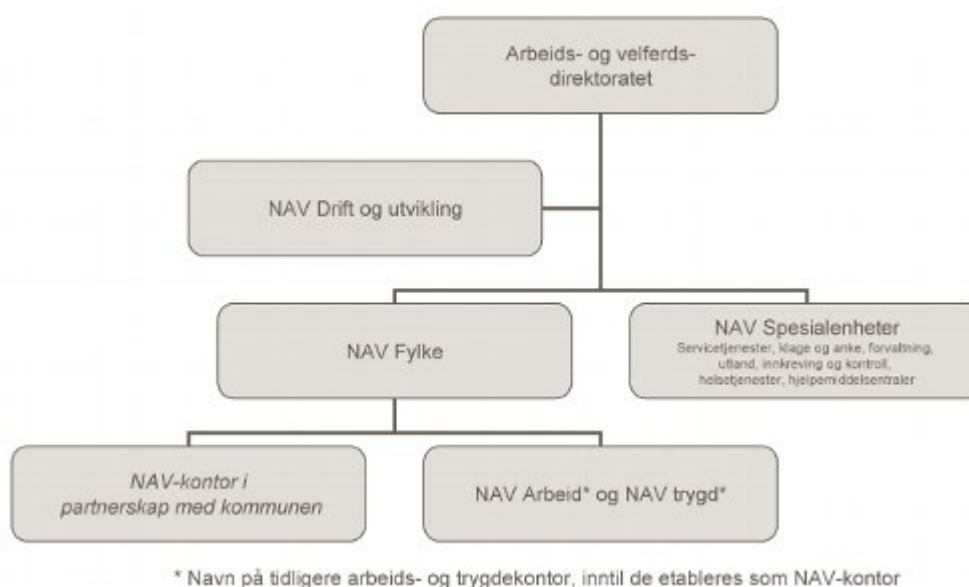
Kommunen og NAV i fylket har inngått en samarbeidsavtale som beskriver hvilke tjenester kontoret skal tilby. Det er første gang stat og kommune samarbeider så tett om en felles tjeneste.

Den lokale samarbeidsavtalen fastsetter hvilke tjenester det enkelte kontoret tilbyr utover minstekravet. Tjenesteinnholdet vil derfor variere fra kommune til kommune.

Minstekravet til et NAV-kontor er

- økonomisk sosialhjelp fra kommunen
- hele det statlige tjenestespekteret fra tidligere trygdeetaten og Aetat

Fra nav.no er hentet dette organisasjonskartet:



Figur 7 Organisasjonskart for Arbeids- og velferdsetaten, hentet fra nav.no

Direktør for overordnet fylkesledd i Arbeids- og velferdsdirektoratet er programeier.

Det pågår flere parallelle prosjekter i forbindelse med etablering av de nye NAV-enhetene hvor Implementering av NAV IKT Basisløsning er ett av de. De har en felles styringsgruppe benevnt som Styringsgruppe etablering.

Roller og ansvar

Følgende roller og ansvar er definert særskilt med hensyn til eierorganiseringen av prosjektet, utdrag av matrise i Overordnet styringsdokument kapittel 6.4.2:

Rolle	Beskrivelse
Arbeids- og velferdsdirektør	Arbeids- og velferdsdirektøren har det overordnede styringsansvar for Arbeids- og velferdsetaten. Overordnet styrings- og oppfølgingsansvar av alle prosjekter på strategisk nivå, herunder etablering av nye NAV-kontor og spesialenheter.

Rolle	Beskrivelse
Programeier etablering av NAV-kontor / leder av styringsgruppen	Direktør for overordnet fylkesledd i arbeids- og velferdsdirektoratet er overordnet ansvarlig for etableringen av NAV kontor/spesialenheter. Implementering av IKT basisløsning er en viktig leveranse for å etablere NAV-kontor/spesialenheter.
Styringsgruppe	Styringsgruppen ledes av Programeier og fatter beslutninger innenfor oppsatte fullmakter. Gruppen bemannes med relevante linjeledere fra den ytre og sentrale etaten, samt direktør i NDU. Styringsgruppen skal sikre en helhetlig styring av etableringen av NAV-kontor/spesialenheter, herunder utrulling av IKT basisløsning. Styringsgruppen rapporterer til Arbeids- og velferdsdirektøren.
Programleder etablering av NAV-kontor	Forestår den faglige, personalmessige og praktiske ledelse av etablering av NAV-kontor (i partnerskap med kommunen) og spesialenheter i samsvar med prosjektdirektiv og plan. Programleder rapporterer til programeier. Programleder rapporterer via leder av styringsgruppen til Arbeids- og velferdsdirektøren i henhold til rapporteringsstruktur fastlagt for prosjekter og programmer.

Tabell 7 Organisasjon og styring – roller i eierorganisasjon

Som det fremgår av tabellen er det direktør for overordnet fylkesledd i Arbeids- og velferdsdirektoratet som er programeier og leder av styringsgruppen.

Rapportering og oppfølging

Programleder rapporterer til leder av styringsgruppen som er programeier og direktør for overordnet fylkesledd.

Programeier tilrettelegger for rapportering til Arbeids- og inkluderingsdepartementet. Det er imidlertid arbeids- og velferdsdirektøren som utfører og er ansvarlig for rapportering til departementet.

Fra Arbeids- og velferdsdirektoratet er det programleder har grensesnittet mot selve prosjektorganisasjonen og forestår styring og oppfølging. Programleder fremlegger statusrapporter for styringsgruppen og følger opp styringsgruppens beslutninger.

Styring av usikkerhet og avsetninger

Under prosjektstrategi er prosjektets metode for usikkerhetsstyring beskrevet, ref. Overordnet styringsdokument kapittel 6.1. Innledningsvis i kapittelet står følgende, sitat:

Implementeringen av IKT basisløsning i NAV-enheter vil være eksponert for usikkerhet som vil kunne påvirke prosjektets måloppnåelse. Et av de viktigste suksesskriteriene vil være prosjektets evne til å mestre denne usikkerheten på en målrettet og effektiv måte. Styring av usikkerhet skal derfor benyttes som et ledelsesverktøy gjennom hele prosjektet og være en integrert del av den løpende styringen av prosjektet. Dette innebærer at det etableres klare retningslinjer for hvordan usikkerhet skal identifiseres, vurderes og håndteres.

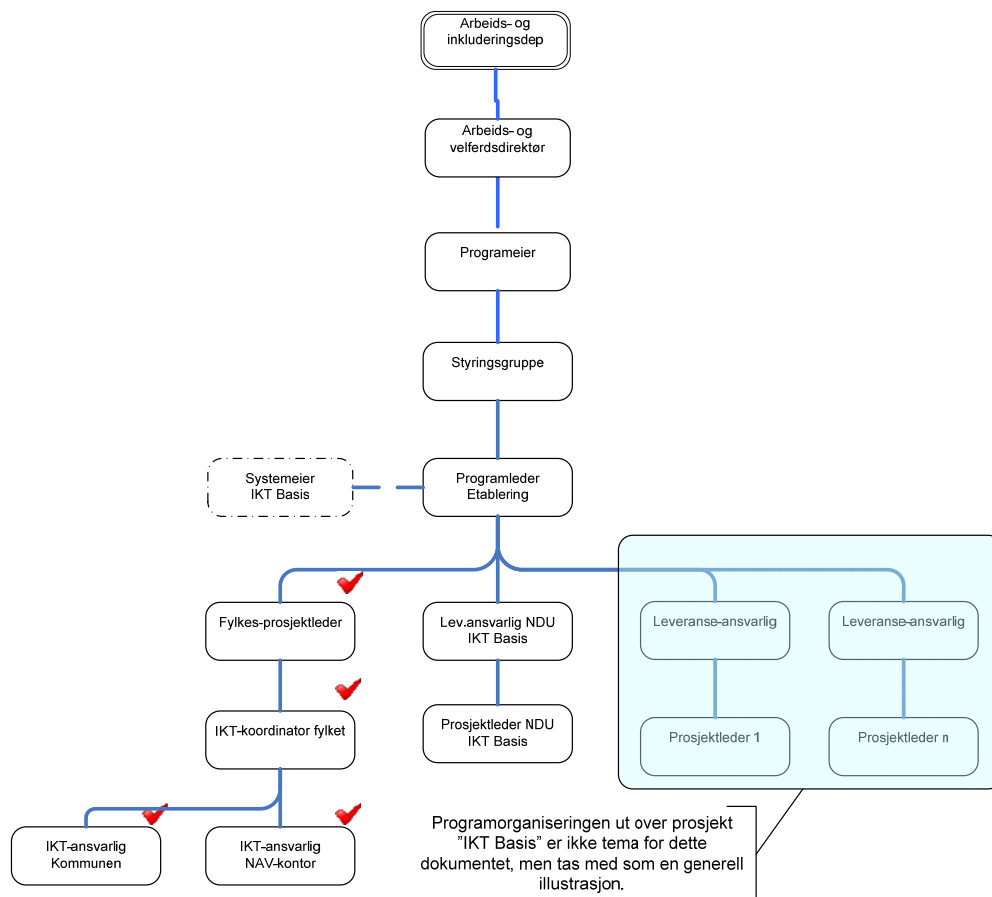
Prosjektet har gjennomført en kvalitativ usikkerhetsanalyse der resultatet fra analysen er tatt med som vedlegg 1 til Overordnet styringsdokument.

Regimet for styring av avsetninger er ikke beskrevet. Dette gjelder både på eier- og prosjektnivå.

5.2.2 Prosjektorganiseringen

Prosjektorganisasjon

Følgende organisasjonskart for prosjektet er hentet fra Overordnet styringsdokument kapittel 6.4:



Figur 8 Organisasjonskart for prosjektet, kopi av figur 5 i Overordnet styringsdokument

Under programleder har vi selve leveranseprosjektet som organisasjonsmessig er plassert i NAV Drift og utvikling (NDU). Dessuten er det en egen prosjektorganisasjon i hvert fylke (merket med hake på figuren). Leveranseansvarlig NDU og Fylkes-prosjektleder rapporterer begge til programleder.

Roller og ansvar

Følgende roller og ansvar er definert særskilt med hensyn til organisering av selve prosjektet, utdrag av matrise i Overordnet styringsdokument kapittel 6.4.2:

Rolle	Beskrivelse
Leveranseansvarlig (NDU)	Leveranseansvarlig er ansvarlig for leveransen vis a vis programleder. Leveranseansvarlig rapporterer til programleder.
Prosjektleder NDU	Prosjektleder er prosjektets daglige leder, og sikrer den faglige, personalmessige og praktiske ledelse av arbeidet i samsvar med prosjektdirektiv og plan
Systemeier IKT Basis	IKT-staben i arbeids- og velferdsdirektoratet er formell fagansvarlig for IKT basisløsningen, og dermed komponenteier. Dette innebærer at IKT-staben er overordnet ansvarlig for funksjonalitet, egenskaper og brukergrensesnitt. Det innebærer blant annet å stille krav om hva som skal leveres og målbidde og strategi på området.

Rapportering og oppfølging

Prosjektleder rapporterer til leveranseansvarlig i NDU. Leveranseansvarlig rapporterer til programleder.

Hovedleverandør rapporterer til leveranseansvarlig NDU.

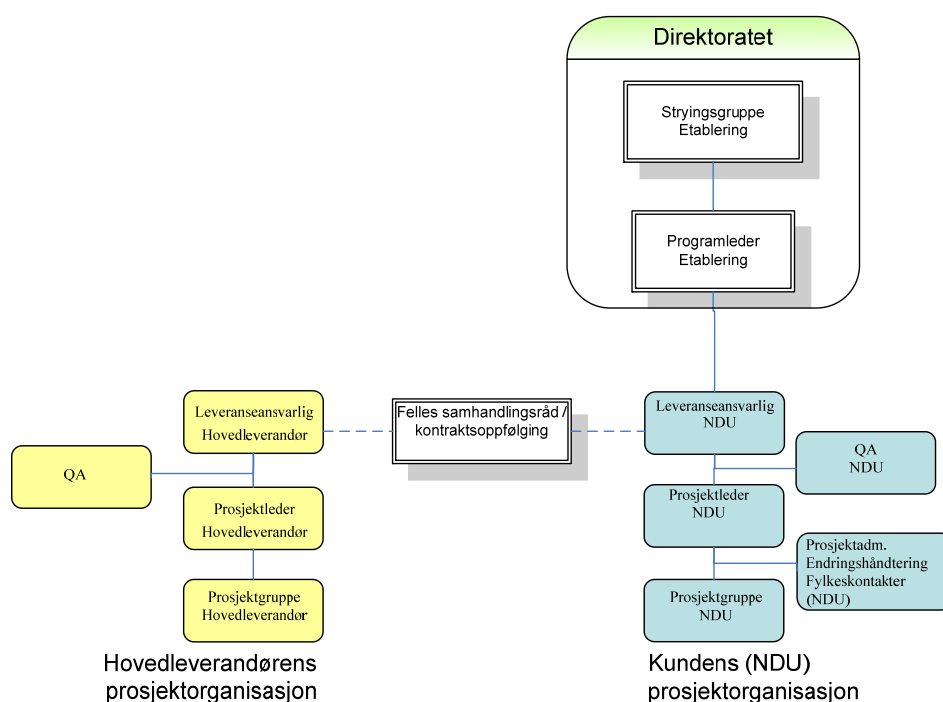
Kompetanse

For å styrke prosjektledelsen er flere sentrale roller dekket gjennom innleide konsulenter. Dette gjelder bl.a. prosjektleder NDU og på delprosjektledernivå.

Prosjektet har definert tilgang på ressurser med rett kompetanse samt god styring og ledelse av prosjektet som kritiske suksessfaktorer.

Samhandling/kontraktoppfølging

Grensesnittet mot hovedleverandør er i Overordnet styringsdokument kapittel 6.5.1 framstilt slik:



Figur 9 NDUs prosjektorganisasjon og samhandling med hovedleverandør, kopi av figur 6 i Overordnet styringsdokument

I kapittel 6.5.1 det også gitt følgende utdyping, sitat:

Leverandøren og kunden har sine separate prosjektorganisasjoner.

Leveranseansvarlig hos kunden er en linjefunksjon og er ansatt i NDU.

Leveranseansvarlig hos hovedleverandør rapporterer til Leveranseansvarlig hos kunde.

Leverandøren skal etablere en tilsvarende prosjektorganisasjon som kunden med prosjektleder og kvalitetssikrer (QA).

Prosjektgruppen NDU består av de fem delprosjektene driftsmiljø, utvikling, kommune og kommunikasjonsløsninger, implementering og informasjon, forankring og opplæring.

Fra Overordnet styringsdokument kapittel 6.5.2.3 siteres følgende om samhandlingsrådet:

Felles samhandlingsgruppe er en gruppe med sammensetning fra ledelsen både hos hovedleverandør og kunde. De skal behandle saker som er av overordnet betydning for leveransene og som gjelder etterlevelse av kontrakten og ta beslutninger i saker som bringes inn fra prosjektet eller driftsorganisasjonen.

Fra Overordnet styringsdokument kapittel 6.5.3 siteres følgende om status og framdriftsrapportering og kontraktsoppfølging, sitat:

Kundens prosjektleder avholder regelmessige ukemøter og månedsmøter med hovedleverandøren for å gå gjennom fremdrift, aksjoner, eventuelle avvik i leverandørens arbeid, avklaringer vedrørende leveransen mm.

5.3 Vurderinger

5.3.1 Organisering

Prosjektet inngår i et større program i forbindelse med etablering av den nye Arbeids- og velferdsetaten hvor bl.a. NAV-kontor i hver kommune og spesialenheter er sentrale elementer.

Prosjektet har gitt en utførlig beskrivelse av organisering og ansvarsforhold (Overordnet styringsdokument 6.4, 6.5 og 6.6).

Kontraksstrategien er omtalt i eget kapittel i denne rapporten. Organiseringen synes å ivareta den planlagte strategien med en hovedleverandør som rapporterer til en rolle/instans i kunde organisasjonen. Leverandøren skal etablere en tilsvarende prosjektorganisasjon som kunden med prosjektleder og kvalitetssikrer, ref. Figur 9.

5.3.2 Roller og ansvar

Fylkes-prosjektlederne som har totalansvar for etablering av NAV-kontorer og spesialenheter i sitt fylke, skal rapportere direkte til programleder. Leveranseansvarlig som også rapporterer til programleder, er ansvarlig for de samlede leveranser knyttet til IKT Basisløsning. Dette krever tett samhandling på tvers både operativt og administrativt mellom Leveranseansvarlig og Fylkes-prosjektleder inkludert hele fylkesleddet med IKT-koordinator fylket, IKT-ansvarlig NAV-kontor og IKT-ansvarlig kommunen. Dette er søkt ivaretatt bl.a. gjennom de samhandlingsprosesser som er beskrevet i Overordnet styringsdokument 6.6.2.

5.3.3 Rapportering og oppfølging

Det fremgår hva det minimum skal rapporteres på mellom de ulike nivåer/roller. Dette kunne vært noe utdypet i Overordnet styringsdokument.

5.3.4 Styring av usikkerhet og avsetninger

Det er i Overordnet styringsdokument beskrevet generelt hvordan usikkerhetsstyring er tenkt utøvet i prosjektet. Til Overordnet styringsdokument er det vedlagt en kvalitativ

usikkerhetsvurdering. Usikkerhetselementene er tenkt klassifisert i tre grupper.

Det er viktig at prosjektet til enhver tid fanger opp og beskriver endringer i usikkerhetsbildet, utførte og planlagte tiltak som følge av dette og konsekvenser for kostnad og fremdrift mv.

Prosjektene budsjetter og bevilgninger vedtas i Stortinget. Fagdepartementet som prosjekteier, vedtar styringsramme for utførende etat basert på forventet kostnad. Utførende etat gir styringsmål til prosjektleder basert på grunnkalkyle og uspesifiserte poster. For eventuelle økte kostnader må det fremmes forslag om tilleggsbevilgninger for godkjenning og ved lavere kostnader trekkes ubrukte midler direkte tilbake til bevilgende myndighet.

Regimet for styring av avsetninger må etableres. Det må klart fremgå hvem som har fullmakt til å benytte prosjektets reserver og hvordan dette skal håndteres. Fastsettelse av styringsmål og styringsreserver på alle organisasjonsnivå må gjøres med utgangspunkt i å skape en balanse mellom stram styring og det å ha realistiske og motiverende mål. Det henvises for øvrig til Vedlegg 4. Med hensyn til Metiers anbefalinger med hensyn til kostnadsramme og usikkerhetsavsetning, vises det til kapittel 3 og rapportens sammendrag.

Det er moderate insentiver for proaktiv iverksettelse av prosesser og prosedyrer for å oppnå kostnadmessige besparelser etter at budsjetter er vedtatt. Klarere insentiver kunne øke fokus og evne til å søke bedre og billigere løsninger under selve gjennomføringen av prosjektet. Dette gjelder både ovenfor hovedsamarbeidspartner (ref. kapittel om kontraktsstrategi) og prosjektet forøvrig.

5.3.5 Kompetanse

Det er avgjørende at prosjektet er godt besatt kompetansemessig gjennom hele prosjektperioden på tre år. I Overordnet styringsdokument kapittel 4.1 Interne suksessfaktorer er dette tatt opp. For de to suksessfaktorene som går på kompetanse, er tiltaket, sitat:

Gjennom gjenbruk av ressurser av tilsvarende, foregående prosjekter (NIKE- og SSD-prosjektet).

Suksessfaktoren ”Tilgang på ressurser med rett kompetanse gjennom hele prosjektperioden” har også følgende tiltak:

Gjennomføre opplæring av interne ressurser for å sikre at det finnes kompetanse ved frafall av enkelte ressurser og forberede overlevering til linjen.

Dette er et viktig område som både prosjektet og Arbeids- og velferdsdirektoratet bør ha et aktivt forhold til. Det er nødvendig med tiltak for å kunne beholde nøkkelpersoner, både NAV-ansatte (interne) og eksterne. I de tilfeller nøkkelpersoner av ulike grunner skal erstattes, må riktige ressurser finnes og gjøres operative raskt. I et prosjekt over tre år må det påregnes behov for erstatning av nøkkelpersonell

5.3.6 Kvalitetsledelse

Innenfor kvalitetsledelse er det registrert behov for å avklare, ref. Vedlegg 5:

- Avklare hvordan prosjektets eksterne kvalitetssikring skal gjennomføres. Sikre at prosjektets eksterne kvalitetssikring omfatter hele prosjektomfanget og at kvalitetssikrer rapporterer til en rolle/instans som er over den som er ansvarlig for de objekter som kvalitetssikres.

5.3.7 Styring

Innenfor styring av prosjektet er det registrert behov for å følge følgende tiltak og avklaringer, ref. Vedlegg 5:

- Utarbeide plan for kostnadsledelse i tråd med prosjektets målprioritering, inkludert vurdering av potensial for besparelser
- Beskrive plan for dokumentstyring, ev. henvise til hvis denne eksisterer
- Utarbeide en plan for kommunikasjonsledelse

5.4 Konklusjon og anbefalinger

Organisasjon og styring er generelt sett tilfredsstillende ivaretatt med den organisasjonsstrukturen som er fastlagt.

Metier har følgende anbefalinger til henholdsvis prosjektet (leveranseansvarlig og prosjektleder) og Arbeids- og velferdsdirektoratet:

Anbefalinger til prosjektet	
1	Innenfor styring av prosjektet gjennomføre følgende tiltak: <ul style="list-style-type: none"> • Utarbeide plan for kostnadsledelse i tråd med prosjektets målprioritering, inkludert vurdering av potensial for besparelser • Beskrive plan for dokumentstyring, ev. henvise til hvis denne eksisterer • Utarbeide en plan for kommunikasjonsledelse
Anbefalinger til Arbeids- og velferdsdirektoratet	
1	Følge opp at samhandlingen mellom fylkes-prosjektlederne/fylkesleddet og Leveranseansvarlig fungerer.
2	Avklare hvordan prosjektets eksterne kvalitetssikring skal gjennomføres. Sikre at prosjektets eksterne kvalitetssikring omfatter hele prosjektomfanget og at kvalitetssikrer rapporterer til en rolle/instans som er over den som er ansvarlig for de objekter som kvalitetssikres.

Tabell 8 Organisasjon og styring - anbefalinger

6 Suksessfaktorer og fallgruver

Dette kapittelet presenterer vurderinger og anbefalinger knyttet til suksessfaktorer med utgangspunkt i prosjektets styringsdokumentasjon og informasjon fra prosjektet fremkommet under møter.

6.1 Innledning

I ”Rammeavtale om kvalitetssikring av kostnadsoverslagene, herunder risikoanalyse for store statlige investeringer” med Finansdepartementet (FIN) er det under punkt 6.5, stilt krav til at;

Leverandøren skal kartlegge både positive muligheter og trusler/fallgruver konkret i hvert enkelt prosjekt, og gi tilrådinger som gir Oppdragsgiver operative muligheter til å implementere suksessfaktorene og treffe tiltak for å unngå fallgruvene. Innenfor et prosjekts rammebetingelser gjelder dette både forhold knyttet til styringsmodell, organisering og ansvarsforhold og relasjonene til omgivelsene.

6.2 Faktagrunnlag

6.2.1 Prosjektets mål

Fra Overordnet styringsdokument, kap. 1.1.2 kan man utlede følgende samfunns mål:

Hensikten med prosjektet er å implementere den allerede utviklede IKT basisløsningen i den nye organisasjonen i årene 2007, 2008 og 2009 for å sikre en velfungerende IKT basisløsning for NAV kontor og spesialenheter som understøtter målsettingen med NAV reformen (St. prp. nr 46 (2004-05))

I kapittel 2.2 i overordnet styringsdokument er effektmålene beskrevet:

- *Implementeringen av IKT basisløsningen skal bidra til en velfungerende arbeids- og velferdsforvaltning, med god samhandling mellom de ulike aktørene*
- *Oppnådd trygghet på ny løsning ved motivasjon, forståelse, kunnskap, ferdigheter og eierskap*
- *Minst like god brukeropplevelse som for eksisterende løsninger*
- *Sikker og stabil drift*
- *Det skal være et godt tilgjengelig NAV-kontor i alle kommuner, med mulighet for interkommunale løsninger der det ligger til rette for det*
- *Brukere som trenger det skal raskt få en helhetlig behovsavklaring og et samordnet tjenestetilbud*
- *Brukerne skal få likeverdig service og tilbud uavhengig av bosted*

I overordnet styringsdokument, kapittel 2.3 og 2.4 er prosjektets hovedmål, delmål og resultatmål beskrevet.

6.2.2 Suksessfaktorer for prosjektgjennomføringen

I overordnet styringsdokument kapittel 4 er beskrevet de kritiske suksessfaktorene som prosjektet har identifisert, fordelt mellom interne og eksterne.

Interne suksessfaktorer, sitat:

- *Fleksible IKT og telefonløsninger som tar hensyn til kommunale særpreg*
- *For å kunne gjennomføre prosjektet innenfor tidsrommet 2007-2009, må forberedelser starte i 2006 og kontrakt med ekstern leverandør bør inngås innen medio januar 2007*
- *Tilgang på ressurser med rett kompetanse gjennom hele prosjektperioden*
- *God styring og ledelse av prosjektet*
- *Tett samhandling og avklaring i forhold til andre større pågående prosjekter for å fange opp eventuelle beslutninger som kan påvirke dette prosjektets planer*
- *Grensesnittet mot kommunene generelt og den enkelte kommune spesielt, må bli avklart når det gjelder*
 - *beslutningsprosedyrer*
 - *økonomisk ansvar*
 - *administrativt ansvar knyttet til etablering av nødvendig infrastruktur*
- *Tett samarbeid mellom prosjektet og NDU/Direktoratet for å sikre at nødvendige avklaringer blir tatt*
- *IKT-drift og prosjektet må fremstå som sømløse overfor de ulike lokale prosjektene:*
 - *løsningen blir implementert til rett tid og innehar høy kvalitet*
- *Kommune og stat opplever at de er likeverdige parter*
- *Omforent og helhetlige planer*
- *Medarbeidere mestrer løsningene*
- *Effektiv endringshåndtering*
- *Ytelse og stabilitet i løsningen*
- *Effektiv brukerstøtte*

Eksterne suksessfaktorer, sitat:

- *Implementeringsstrategien og konkretiseringen av denne (hvilke konkrete kontoer skal være på plass når) for det enkelte år og perioden fram til 2010 må fastsettes tidlig nok, slik at den praktiske planleggingen og den konkrete IKT-implementeringen kan starte tidsnok. Grovt sagt må planleggingen og kartleggingen av det enkelte kontor som skal etableres, starte ca tre til 5 måneder før den faktiske implementeringen.*
- *At det er aksept og forankring i kommunene knyttet til IKT-løsningen og intensjonen bak oppretting av NAV-kontorer*

- *At ekstern hovedleverandør av implementeringen til enhver tid har korrekt forståelse av prosjektets mål og hvilke krav dette stiller til leverandørens leveranser*
- *Hovedleverandøren har evne til å levere i henhold til inngått avtale, herunder nødvendig kontinuitet i bruk av nøkkelressurser*
- *Støtte og bistand fra andre leverandører for eventuelle avklaringer og oppdateringer*
- *Kommunale leverandører har kapasitet til å bistå kommunen i etableringsprosessen*

6.2.3 Identifikasjon og oppfølging

Overordnet styringsdokument beskriver ikke den interne prosessen som er gjort i forbindelse med å utarbeide suksessfaktorene med tilhørende tiltak og dermed forankringen disse har i organisasjonen.

Det er sikringstiltak knyttet til hver enkelt suksessfaktor. Det er ikke angitt hvem som er ansvarlig for gjennomføring av tiltakene.

Det er ikke beskrevet hvordan det er planlagt å styre etter samt følge opp og sikre gjennomføringen av sikringstiltakene. Det er imidlertid beskrevet at suksessfaktorene er hensyntatt ved planlegging av prosjektet og vil bli vektlagt i prosjektoppfølgningen.

6.3 Vurderinger

Effektmålene er beskrevet i avsnittet 2.2 men også utdypet i avsnittene 1.1.3 og 1.1.4. Effektmålene kunne vært mer SMARTE (spesifikke, målbare, aksepterte, realistiske, tidsavgrensede og etterprøvbare).

Suksessfaktorene er inndelt i interne og eksterne uten at det er ikke gitt noen definisjon eller beskrivelse av de to gruppene.

Innenfor interne og eksterne suksessfaktorer bør det vurderes å gruppere samt prioritere faktorene i forhold til behov for oppfølging på kort sikt.

Det bør innarbeides rutiner for aktiv styring etter suksessfaktorene. Dette inkluderer planer for revisjon av listen over suksessfaktorer samt hvordan sikre utførelse og oppfølging av tiltak gjennom prosjektet. Prosjektet har beskrevet at suksessfaktorer skal bli vektlagt i prosjektoppfølgningen.

Det er valgt en kontraktsstrategi som innebærer å gjennomføre et stort infrastruktur prosjekt over tre år med kun en leverandør (kalt hovedleverandør). Å erstatte hovedleverandør i prosjektperioden vil få svært alvorlige konsekvenser, ref. usikkerhetsanalysen. For å kunne gjennomføre prosjektet innen planlagt scope (definert omfang/kvalitet, tid og kostnad) er prosjektet avhengig av at hovedleverandør innfrir. Prosjektet har derfor en egen suksessfaktor som omhandler hovedleverandørs evne til å levere og oppfylle kontrakt.

6.4 Konklusjon og anbefalinger

Metier har følgende anbefalinger til prosjektet (leveranseansvarlig og prosjektleder):

Anbefalinger til prosjektet	
1	Det bør innarbeides klare rutiner for styring etter suksessfaktorene som bl.a. innbefatter revisjon av listen over suksessfaktorer samt hvordan sikre utførelse og oppfølging av tiltak.

Tabell 9 Suksessfaktorer - Anbefalinger

Vedlegg 1. Referansedokumenter

Prosjektdokumenter mottatt

[1]	Ny arbeids- og velferdsforvaltning – St.prp. nr. 46 (2004-2005)
[2]	Overordnet gjennomføringsplan for ny arbeids- og velferdsforvaltning – IKT Basisløsning for 2005 og 2006. Versjon 1.3.1 av 22. august 2006.
[3]	Plan for produksjonssetting – 25 NAV pilotkontorer og 5 kundesentra. Versjon 2.0 av 23.06.06.
[4]	Samlet testrapport for Prosjekt T5 – Totaltest (datert 31.10.06)
[5]	Sentralt styringsdokument for Implementering av IKT Basisløsning i NAV-enheter 2007-2007. Versjon 1.1.2 datert 22.02.2007
[6]	Statusrapport nr 8/2006 for NAV IKT Basisløsning (datert 9.10.06)
[7]	Statusrapport nr 9/2006 for NAV IKT Basisløsning (datert 9.11.06)

Vedlegg 2. Informanter

Tabellen under viser deltakerne på gruppesamlingene 24. og 25. januar 2007 i forbindelse med usikkerhetsanalysen av prosjektets investeringskostnader.

Navn	Rolle	Org/firma
Odd Edvardsen	Leveranseansvarlig	NAV Drift og forvaltning (NDU)
Ashraf Mohammed	Prosjektleder	NAV Drift og forvaltning (NDU)
Jan Erik Kulsvehagen	Delprosjektleder	NAV Drift og forvaltning (NDU)
Hans Petter Røder	Delprosjektleder	NAV Drift og forvaltning (NDU)
Asbjørn Gardsjord	Delprosjektleder	NAV Drift og forvaltning (NDU)
Stefano Vidonis	Delprosjektleder	NAV Drift og forvaltning (NDU)
Erik Brock	Økonomi og administrasjon	NAV Drift og forvaltning (NDU)
Jørgen Petersen	Ekstern kvalitetssikrer	Prosjektet/Promis
Tron Kallum	Ass. IKT-direktør	Arbeids- og velferdsdirektoratet
Håvard Hellerud	Etatsstyring: NAV IKT	Arbeids- og Inkluderingsdepartementet
Bjørn Dølvik	Etatsstyring: NAV Reformen	Arbeids- og Inkluderingsdepartementet
Erik Bastøe	Ekstern kvalitetssikrer (AID)	BDC
Ivar Westhagen	Ekstern kvalitetssikrer (AID)	BDC (kun tilstede 25. januar)
Tore Henriksen	Ekstern kvalitetssikrer (AID)	BDC (kun tilstede 24. januar)
Paul Torgersen	Prosessleder	Metier
Anders Falck Øien	Prosessleder	Metier
Svein Olaussen	Oppdragsansvarlig	Metier
Åse Lindersen	Observatør	Metier

Vedlegg 3. Metode for usikkerhetsanalyser

Kort beskrivelse av trinnvisprosessen

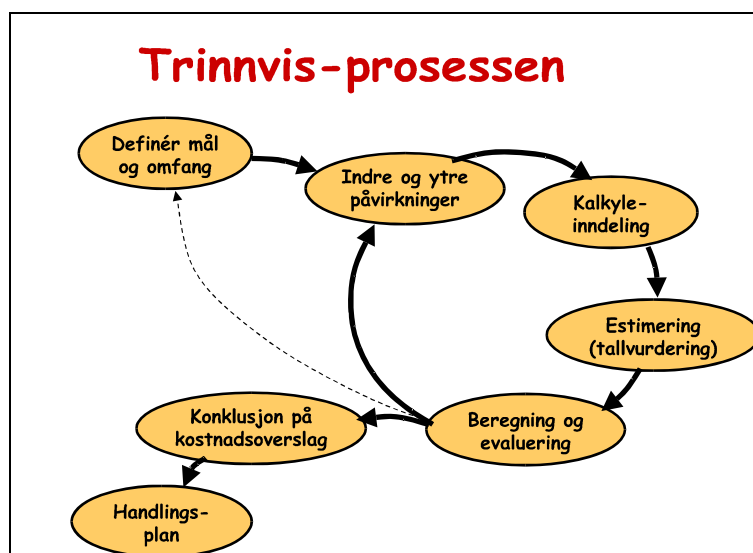
Analysen av usikker kostnad blir gjennomført i samsvar med retningslinjene for metoden Trinnvisprosessen. Dette er en norsk videreutvikling av det kjente Successiv-prinsippet utviklet i Danmark av docent Steen Lichtenberg ved Danmarks tekniske universitet.

Formålet med slike analyser er først og fremst å hindre de feilene som erfaringsmessig oppstår med overslag av tradisjonell type. Det er flere faktorer som avgjør hvor gode kostnadsoverslag vi er i stand til å lage, for eksempel hvor gode erfaringskostnadstall som er tilgjengelige, at alle postene kommer med, om kalkulasjonen blir gjort riktig og så videre. Både prosessen for overslaget, inngangsdataene og verktøyet er viktige. Det er avgjørende at en er bevisst på at arbeidsformen blir systematisert på en måte som bidrar til bedre kvalitet på kostnadsoverslagene. Trinnvisprosessen skal sikre at kostnadsoverslaget blir dekkende for hele prosjektet og at det ikke opptrer systematiske vurderingsfeil.

Trinnvisprosessen gjennomføres som gruppearbeid der ressurspersoner utnytter alle sine erfaringer og sin subjektive vurderingsevne til å gjøre kalkylen så dekkende og realistisk som mulig. Det er viktig at overslaget gis en oversiktlig struktur. Detaljeringen må dessuten ligge på et fornuftig og ikke for detaljert nivå.

Framgangsmåte

Trinnvisprosessen tar hensyn til hvordan samarbeidet og kommunikasjonen mellom deltagerne i analysesesjonen kan stimuleres og gjøres best mulig. En figur som viser arbeidsgangen i prinsipp er vist nedenfor.



Figur 10 Trinnvisprosessen

Definere problem/mål for arbeidet

For å oppnå at arbeidet er målrettet og effektivt må en starte med avgrensning av problemstillingene, mål og rammer for planleggingsmøtet. Omfanget av prosjektet må defineres,

og det må settes opp klare forutsetninger for prosjektet. Et hjelpemiddel i dette arbeidet er situasjonskartet⁵.

Indre og ytre forhold

For å oppnå at kostnadsoverslaget blir realistisk og får med alt, må en få frem alle eksterne og interne krefter som påvirker prosjektet. Det er viktig å få frem alle forhold som gjør dette prosjektet spesielt. Alle de relevante forholdene systematiseres og de viktigste pekes ut. De indre og ytre forholdene legges inn som supplement til kalkylen for de enkelte kostnadsbærerne.

Kalkyleinndeling

For å sikre god oversikt over prosjektet må en velge en struktur som passer til det aktuelle prosjektet og ikke bruke for mange elementer/faktorer. For mye detaljert informasjon vil hindre oversikt.

Estimering, beregninger og evaluering

For å sikre et realistisk bilde av kostnadene på den enkelte prosess og hvert av de viktige indre/ytre forholdene, må kostnaden vurderes nøye. Estimater beregnes med bruk av verktøyet RiskView. Alle inngangsdata, som er angitt med usikkerhet, hvor optimistisk verdi representerer 10 % - kvantilen og pessimistisk verdi 90 %-kvantilen.

Når resultatet er kjent må gruppen vurdere det før en kan trekke konklusjon. Det må sikres at resultatet er akseptabelt for hele gruppen, at det virker rimelig og at det ikke er forhold eller størrelser som ikke stemmer. Dersom vurderingen av kalkyleresultatet viser at kostnadsoverslaget ennå ikke er akseptabelt, må det bearbeides videre.

Konklusjon

Når kalkyleresultat er kjent og akseptert av gruppen trekkes konklusjon av analysen. Anbefalt kostnadsramme kan velges og hovedkonklusjon/anbefaling formuleres. Viktige forutsetninger og anbefalinger tas med i hovedkonklusjonen i rapporten.

Handlingsplan

Sett opp en plan for hvordan mulighetene skal utnyttes og risikoen forebygges/møtes. Nyttens av å kjenne til usikkerheten kommer først når noe blir gjort for å styre den til det beste for prosjektet.

⁵ Situasjonskartet er et verktøy som benyttes til å beskrive prosjektets potensial for usikkerhet slik deltakerne i ressursgruppen intuitivt ser det. Brukes til å kommunisere analysens forutsetninger og som kontrollbasis for evaluering av resultatet.

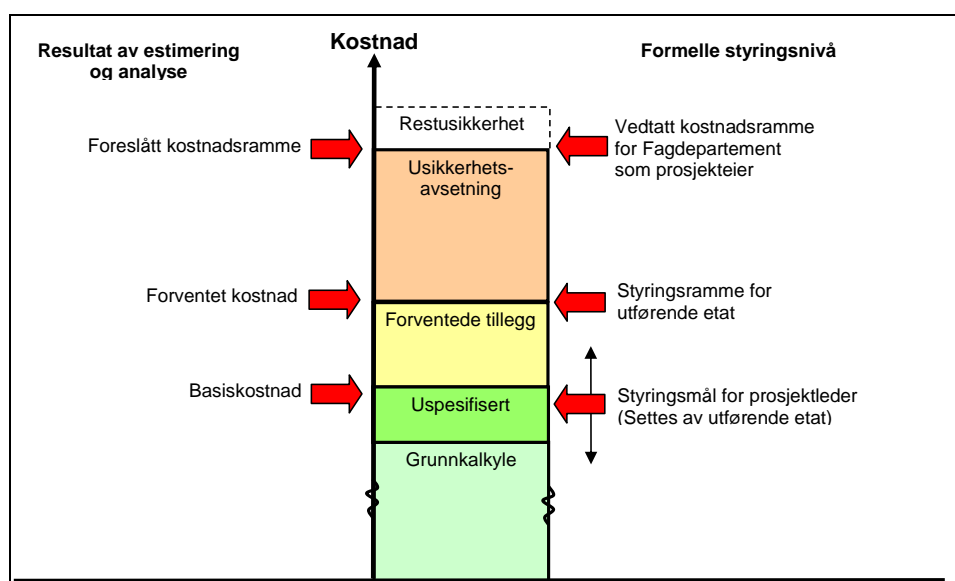
Vedlegg 4. Sentrale begreper

Tabellen nedenfor definerer de sentrale begrepene som er benyttet. Definisjonene er hentet fra "Finansdepartementets veileder for felles begrepsapparat" for denne type kvalitetssikring.

Begreper	Definisjon/Forklaring/Begrep
Styringsramme	Den kostnadsrammen den budsjetantansvarlige har til disposisjon for å gjennomføre oppgaven.
Styringsmål	Den målkostnad som defineres for en konkret, styrbar oppgave eller arbeidspakke. Den ansvarlige for oppgaven eller arbeidspakken skal styre gjennomføringen mot dette kostnads målet.
Grunnkalkyle	Den deterministiske summen av sannsynlig kostnad for alle spesifiserte, konkrete kalkyleelementer (kostnadsposter) på analysetidspunktet.
Uspesifisert	Kostnader som man av erfaring vet vil komme, men som ikke er kartlagt på grunn av manglende detaljeringsgrad.
Basiskostnad	Sum av grunnkalkyle og uspesifisert. Komplette kostnad for alle konkrete poster.
Forventede tillegg	Det forventede kostnadsbidraget fra estimatusikkerhet og hendelsesusikkerhet. Potensialet for forventede tillegg er normalt størst i tidlig fase av prosjektet, og minker etter hvert som prosjektet utvikles.
Forventet kostnad	Summen av basiskostnad og de forventede tilleggene. Uttrykker den statistisk forventede kostnaden for prosjektet.
Usikkerhetsavsetning	Avsetning for å oppnå ønsket sikkerhet mot overskridelse av kostnadsrammen. Det forventes ikke at denne posten brukes i prosjektet. Avsetningen styres på et høyere organisatorisk nivå enn prosjektleder. Midler utløses etter behov i samsvar med forhåndsdefinerte kriterier/retningslinjer. Hvis kriteriene for utløsning ikke inntreffer, skal denne posten være intakt etter prosjektavslutning.
Kostnadsramme	Summen av forventet prosjektkostnad og avsetning for usikkerhet. Kostnadsrammen definerer hvor stor finansiering som er satt av for å gjennomføre prosjektet. Prosjektet har bare én kostnadsramme.
Restusikkerhet	Den kostnad som usikkerheten potensielt kan medføre ut over kostnadsrammen. Det er ikke mulig å nå 100 % sikkerhet mot overskridelse.
Usystematisk usikkerhet	Forhold som påvirker et enkelt prosjekt, uten at dette påvirker sannsynligheten for at tilsvarende forhold vil opptre i andre prosjekter.
Systematisk usikkerhet	Forhold som påvirker flere eller samtlige prosjekter i et program eller en portefølje samtidig.

Tabell 10 Begrepsdefinisjoner

Figuren nedenfor illustrerer sammenhengen mellom begrepene.



Figur 11 Sammenhengen mellom sentrale begreper

Vedlegg 5. Vurderinger av styringsdokumentet

Tabellene nedenfor gjengir Metiers vurderinger av styringsdokumentasjonen. Under kolonne Eier/ansvarlig, er følgende forkortelser benyttet: AID for Arbeids- og inkluderingsdepartementet, AVD for Arbeids- og velferdsdirektoratet og LA/PL for leveranseansvarlig/prosjektleder.

I kolonnen ”Vesentlig mangler” angis de områder hvor tiltak bør iverksettes. Kolonnen ”Noe mangelfullt” inneholder områder hvor det etter Metiers vurdering er et forbedringspotensial hvor tiltak vil kunne gi nytte for prosjektet.

Overordnede rammer

De overordnede rammene beskriver hensikten med prosjektet og definerer målsettinger, krav og rammebetingelser prosjektet må gjennomføres innen. Tabellen under lister hvilke krav som bør tilfredstilles og status på prosjektets dokumentasjon.

Krav i henhold til FIN og PMBOK	Prosjektets dokumentreferanse	Metiers vurdering				
		Status			Eier/ ansvarlig	Kommentarer, vurderinger samt forslag til tiltak for forbedring av styringsunderlaget
		Godt dokumentert	Noe mangelfullt	Vesentlige mangler		
Hensikt, krav og hovedkonsept						
Forankring i overordnede planer Prosjektmandatet (fullmakter til prosjektet)	Overordnet styringsdokument kapittel 1.1 Bakgrunn og status. Overordnet styringsdokument kapittel 3 Bakgrunnsbetingelser. St.prp. nr. 46 (2004-2005) - Ny arbeids- og velferdsforvaltning		X		AID/AVD	Styringsdokumentasjonen burde vært mer detaljert på dette punkt. I overordnet styringsdokument 1.1.1 og 1.1.2 beskrives det overordede bilde og hva som er hensikten med prosjektet. Det er referert til målsettingen med NAV reformen der St.prp. nr. 46 (2004-2005) er nevnt i en parentes samt gjort henvisning til overordnet gjennomføringsplan for ny arbeids- og velferdsforvaltning – IKT Basisløsning for 2005 og 2006.. Det savnes en tydelig henvisning til formelle dokumenter og vedtak. Tiltak. Lage en liste med henvisning til formelle dokumenter og vedtak som prosjektet har forankring i.

Krav i henhold til FIN og PMBOK	Prosjektets dokumentreferanse	Metiers vurdering				
		Status			Eier/ ansvarlig	Kommentarer, vurderinger samt forslag til tiltak for forbedring av styringsunderlaget
		Godt dokumentert	Noe mangelfullt	Vesentlige mangler		
Strategisk helhetsplan. Levetidsaspekter/Netto nytte-kostnad i et levetidsperspektiv			X		AID/AVD	Det er gitt en strategisk helhetsplan gjennom beskrivelse av overordnet bilde og hensikt (kapittel 1.1.1 og 1.1.2 i overordnet styringsdokument). Levetidsaspektet er ikke berørt i overordnet styringsdokument med underliggende planer. Tiltak: Direktoratet bør forankre IKT-prosjekter i overordnede planer og vedtak som ivaretar det strategiske perspektivet og levetidsaspektet.
Hovedkonsept	Overordnet styringsdokument kapittel 1.1.	X			AVD	Hovedkonseptet er godt beskrevet.
Prosjekt mål						
Samfunns og effektmål	Overordnet styringsdokument kapittel 1.1 og 2.2		X		AVD	Samfunns mål er dokumentert under hensikt, og omtalt generelt. Effektmålene er beskrevet i avsnittet 2.2 men også utdypet i avsnittene 1.1.3 og 1.1.4. Målene er imidlertid i liten grad såkalt SMARTE (spesifikke, målbare, aksepterte, realistiske, tidsavgrensede og etterprøvbare). Målstrukturen kunne vært strammet noe opp. Målene innen tid, kostnad og kvalitet/omfang burde vært tydeligere prioritert og prioriteringen forankret hos eier. Tiltak: Det anbefales å gjøre en tydeligere prioritering av målene for omfang (løsning), kostnad og tid (antall kontorer). Avstemme og forankre målprioriteringen hos eier.
Resultatmål	Overordnet styringsdokument kapittel 2.3	X			LA/PL	Det er etablert en målstruktur med hovedmål, delmål og resultatmål. Resultatmålene som tilfredsstillende.

Krav i henhold til FIN og PMBOK	Prosjektets dokumentreferanse	Metiers vurdering				
		Status			Eier/ ansvarlig	Kommentarer, vurderinger samt forslag til tiltak for forbedring av styringsunderlaget
		Godt dokumentert	Noe mangelfullt	Vesentlige mangler		
Kritiske suksessfaktorer						
Kritiske suksessfaktorer	Overordnet styringsdokument kapittel 4		X		LA/PL	<p>Suksessfaktorene med tilhørende tiltak er oversiktelige og forståelige.</p> <p>Det fremgår ikke hvordan identifikasjon av suksessfaktorer og sikringstiltak har skjedd, for eksempel gjennom en prosess internt i prosjektet. Det er videre ikke beskrevet hvordan det skal styres etter suksessfaktorer. Suksessfaktorene bør bl.a. gjenspeile prosjektets usikkerhetsprofil.</p> <p>Tiltak:</p> <p>Det bør innarbeides klare rutiner for styring etter suksessfaktorene som bl.a. innbefatter revisjon av listen over suksessfaktorer samt hvordan sikre utførelse og oppfølging av tiltak.</p>
Rammebetingelser						
Rammebetingelser for: - Juridiske forhold (nasjonalt og internasjonalt) - Reguleringsbestemmelser - Prosjektstyring og utførelse (eksterne og interne) - HMS (interne og eksterne) - Finansiering - Vern/ytre miljø	Overordnet styringsdokument kapittel 3	X			AVD	Det er listet opp en rekke rammebetingelser (fra a til o). Det er imidlertid ikke angitt hvordan de er håndtert, hvilke konsekvenser de enkelte betingelser har eller hvor de eventuelt er behandlet/beskrevet i styringsdokumentet eller i annen dokumentasjon.
Grensesnitt						
Definisjon av organisatoriske grensesnitt	Overordnet styringsdokument kapittel 5.1	X			AVD	I overordnet styringsdokument er de viktigste organisatoriske grensesnittene identifisert og beskrevet tilfredsstillende

Krav i henhold til FIN og PMBOK	Prosjektets dokumentreferanse	Metiers vurdering				
		Status			Eier/ ansvarlig	Kommentarer, vurderinger samt forslag til tiltak for forbedring av styringsunderlaget
		Godt dokumentert	Noe mangelfullt	Vesentlige mangler		
Definisjon av tekniske grensesnitt	Overordnet styringsdokument kapittel 5.2	X			LA/PL	De tekniske grensesnittene er tilfredsstillende beskrevet.
Definisjon av kommersielle grensesnitt	Overordnet styringsdokument kapittel 5.3.	X			LA/PL	De kommersielle grensesnittene er tilfredsstillende beskrevet.
Andre grensesnitt			X		LA/PL	Andre grensesnitt er ikke beskrevet. Det savnes for eksempel grensesnittene mot brukere av etatens tjenester, publikum forøvrig, andre etater, mv. Tiltak: Identifisere og beskrive andre grensesnitt. Beskrive hvordan disse skal håndteres.
Grensesnittshåndtering	Overordnet styringsdokument kapittel 5		X		LA/PL	Grensesnittshåndtering er beskrevet under de respektive grensesnitt i overordnet styringsdokument kap. 5.1 - 5.3. Håndtering av grensesnittene er generelt beskrevet. Det er få konkrete tiltak. Mot hovedleverandør er det for eksempel bare nevnt at de kommersielle elementene blir håndtert, men ikke hvordan. Det mangler en beskrivelse av hvordan grensesnittene vil bli fulgt opp gjennom prosjektet. Håndtering av grensesnittet mot kommuner og leverandører av sosialhjelpsapplikasjoner er ikke beskrevet. Tiltak: Beskrive hvordan de ulike grensesnittene skal håndteres.

Tabell 11 Overordnede rammer – krav til dokumentasjon og prosjektets dokumentreferanse

Prosjektstrategi

Prosjektstrategien skal beskrive hvordan prosjektet skal gjennomføres for best mulig å kunne oppnå hensikten og målene for prosjektet som beskrevet i kapittelet over. Tabellen under lister hvilke krav som bør tilfredstilles og status på prosjektets dokumentasjon målt mot disse kravene.

Krav i henhold til FIN og PMBOK	Prosjektets dokumentreferanse	Metiers vurdering				
		Status			Eier/ ansvarlig	Kommentarer, vurderinger samt forslag til tiltak for forbedring av styringsunderlaget
		Godt dokumentert	Noe mangelfullt	Vesentlige mangler		
Gjennomføringsstrategi						
Gjennomføringsstrategi generelt i forhold til: - arbeidsomfang - gjennomføringsplan - organisering og styring - forhold til omgivelsene	Overordnet styringsdokument kapittel 6.2	X			LA/PL	I styringsdokumentets kapittel 6.2 er gjennomføringsstrategi beskrevet innenfor overordnet, den enkelte fase og den enkelte enhet. Avsnittene er en blanding av strategi og metodikk, men viktige strategi momenter fremkommer. Det er sammenheng mellom: <ul style="list-style-type: none"> kontraksstrategien og PNS i kap. 7.3 (med nedbrytning i kap. 2.4) PNS og framdriftsplanen i kap. 7.5.
Kontraksstrategi						
Kontraksstrategi	Overordnet styringsdokument kapittel 6.3			X	AVD/LA/PL	Konklusjon: Det er ikke gjennomført en egen markedsanalyse for prosjektet. Det er imidlertid referert til erfaring og analyser fra tidligere prosjekter i Aetat og trygdeetaten. Metier har ikke grunnlag for å vurdere om den valgte kontraksstrategien er den riktige for prosjektet. Det er heller ikke grunnlag for å si at en annen kontraktstrategi vil være mer hensiktsmessig. Tiltak: Det bør vurderes hvorvidt kontraktens bestemmelser om vederlag egner seg for håndtering av endringer, og at man vurderer å introdusere hensiktsmessige varianter av vederlags- og insentivmekanismer. Det bør etableres retningslinjer for utarbeidelse av kontraksstrategi. En oppdatert markedsanalyse bør foreligge som grunnlag for valg av kontraksstrategi. I denne type oppdrag bør kvalitetssikrer behandle/vurdere kontraksstrategi i god tid før utlysning blir foretatt. Metier kom for sent inn som kvalitetssikrer i dette prosjektet for å kunne gi innspill til kontraksstrategien.

Krav i henhold til FIN og PMBOK	Prosjektets dokumentreferanse	Metiers vurdering				
		Status			Eier/ ansvarlig	Kommentarer, vurderinger samt forslag til tiltak for forbedring av styringsunderlaget
		Godt dokumentert	Noe mangelfullt	Vesentlige mangler		
Organisering og styring						
Organisering, ansvarsdeling og bemanningsplan	Overordnet styringsdokument kapittel 6.4, 6.5 og 6.6	X			AVD	I overordnet styringsdokument 6.4, 6.5 og 6.6 er det gitt en utførlig beskrivelse av organisering og ansvarsforhold. Det er noe uklart grensesnitt mellom Leveranseansvarlig og Prosjektleder NDU.
Rapportering, møter og informasjon	Overordnet styringsdokument kapittel 6.4, 6.5 og 6.6		X		AVD	I kap. 6.5.3 savnes krav om utarbeidelse av referat inkludert aksjonsliste for hvert status- og fremdriftsmøte (bør foreligge senest første virkedag etter møtet).
Gjennomføringsplaner (jfr. PMIs kunnskapsområder)						
Plan for usikkerhetsledelse, inkludert: De viktigste usikkerheter, inkludert betingelser og antakelser, planlagte reaksjoner og alternativer (hvor formålstjenlig) for hver.	Overordnet styringsdokument kapittel 6.1.	X			LA/PL	Til overordnet styringsdokument er det vedlagt en kvalitativ usikkerhetsvurdering.
Plan for omfangsledelse (herunder endringsledelse)	Overordnet styringsdokument kapittel 7		X		LA/PL	Arbeidsomfang knyttet til foreliggende løsning som er implementert på 25 pilotkontorer, er utførlig beskrevet. I prosjektperioden fram til utgangen av 2009 forventer prosjektet at rammene vil bli endret (ref. side 8 i overordnet styringsdokument). Endringsstyring som er en viktig suksessfaktor for prosjektet, er imidlertid kun overordnet beskrevet. Tiltak: Rutinene for endringsstyring beskrives mer detaljert. Dette kan enten gjøres i overordnet styringsdokument kapittel 7.2 eller i en egen prosedyre.
Plan for tidsledelse		X			LA/PL	Tidsplan er tilfredsstillende beskrevet i overordnet styringsdokument kapittel 7.5. Det kunne vært beskrevet bedre hvordan det skal styres og rapporteres på tid.

Krav i henhold til FIN og PMBOK	Prosjektets dokumentreferanse	Metiers vurdering				
		Status			Eier/ ansvarlig	Kommentarer, vurderinger samt forslag til tiltak for forbedring av styringsunderlaget
		Godt dokumentert	Noe mangelfullt	Vesentlige mangler		
Plan for kostnadsledelse			X		LA/PL	Det er utarbeidet et eget kostnadsoverslag i overordnet styringsdokument kapittel 7.4. Plan for kostnadsledelse er imidlertid ikke beskrevet. Tiltak: Utarbeide plan for kostnadsledelse i tråd med prosjektets målprioritering, inkludert vurdering av potensial for besparelser.
Plan for kvalitetsledelse (kvalitetssikring)	Overordnet styringsdokument kapittel 6.7		X		AVD	I avsnitt 6.7.2 er anført at prosjektets eksterne kvalitetssikrer skal rapportere til leveranseansvarlig NDU. Samtidig skal leveranseansvarlig ha ansvar for å følge opp leverandører. Normalt bør grensesnittet mellom kunde og leverandører samt oppfølgingen av leverandører være gjenstand for ekstern kvalitetssikring. Prosjekteier bør sikre at prosjektets eksterne kvalitetssikrer ikke rapportere til roller/instans som selv er ansvarlig for de objekter som har vært gjenstand for kvalitetssikring. Tiltak: Avklare hvordan prosjektets eksterne kvalitetssikring skal gjennomføres. Sikre at prosjektets eksterne kvalitetssikring omfatter hele prosjektomfanget og at kvalitetssikrer rapporterer til en rolle/instans som er over den som er ansvarlig for de objekter som kvalitetssikres.
Plan for dokumentstyring			X		LA/PL	Prosjektet vil benytte rutiner for arkivering beskrevet i egen prosjekthåndbok. Det er i styringsdokumentet ikke angitt om det finnes rutiner for dokumentstyring innenfor områder som bruk av programvare, malverk, versjonshåndtering, lagring, tilgjengeliggjøring, sikkerhet mv. Tiltak: Beskrive plan for dokumentstyring, ev. henviser til hvis denne eksisterer.

Krav i henhold til FIN og PMBOK	Prosjektets dokumentreferanse	Metiers vurdering				
		Status			Eier/ ansvarlig	Kommentarer, vurderinger samt forslag til tiltak for forbedring av styringsunderlaget
		Godt dokumentert	Noe mangelfullt	Vesentlige mangler		
Plan for kommunikasjonsledelse				X	LA/PL	Det er angitt at område 3 Kommunetilpasning og kommunikasjon skal ha kommunikasjon og kontakt ut til kommuner og berørte. Det er imidlertid ikke beskrevet hvordan prosjektet skal utøve kommunikasjon. Dette kan for eksempel være beskrevet i en kommunikasjonsplan. Tiltak: Utarbeide en plan for kommunikasjonsledelse.

Tabell 12 Prosjektstrategi – krav til dokumentasjon og prosjektets dokumentreferanse

Prosjektstyringsbasis

Prosjektstyringsbasis skal være referansen som prosjektet styres etter i gjennomføringsfasen slik at avvik, trender og endringer kan styres på en konsistent måte. Det er da avgjørende å ha en presis definisjon av arbeidsomfang, kostnader og tid, samt forutsetningene knyttet til disse. Det understrekes at flere av disse forutsetningene normalt er selvpålagte for å kunne ”fryse” styringsgrunnlaget, og at avvik i forhold til disse ikke konstituerer en endring i arbeidsomfanget for prosjektet.

I prosjektenes planleggingsfase fungerer prosjektstyringsbasis først og fremst som et beslutningsgrunnlag. Tabellen under lister hvilke krav som bør tilfredstilles og status på prosjektets dokumentasjon.

Krav i henhold til FIN og PMBOK	Prosjektets dokumentreferanse	Metiers vurdering				
		Status			Eier/ ansvarlig	Kommentarer, vurderinger samt forslag til tiltak for forbedring av styringsunderlaget
		Godt dokumentert	Noe mangelfullt	Vesentlige mangler		
Arbeidsomfang, herunder endringsstyring						
Omfangsbeskrivelse Prosjektnedbrytningstruktur (PNS) ned til det nivå som styringen vil foregå på, som et basisdokument for prosjektomfang.	Overordnet styringsdokument kapittel 7.3		X		LA/PL	Det foreligger en PNS (kostnadsnedbrytningstruktur) for kostnadsestimering. PNS er videre brutt ned til resultatmål som er koblet opp mot kontraktsstruktur. Omfanget er tilfredsstillende beskrevet. Imidlertid er enkelte grensesnitt noe uklare.
Kostnadsoverslag, budsjett og investeringsplan						
Kostnadsoverslag – estimat	Overordnet styringsdokument kapittel 7.4			X	AVD	Det er under kvalitetssikringen avdekket alvorlige feil i prosjektets kostnadsestimat. Flere av enkeltpostene er ikke transparente. Gjennom KS2 prosessen er påpekte feil blitt rettet opp. Tiltak: Gjennom retningslinjer bør det settes krav til kvaliteten på fremtidige prosjekters egne kostnadskalkyler. Hvis NAV ikke har slike retningslinjer for en helhetlig estimeringsprosess, bør det utarbeides.
Kostnadsoverslag – referansesjekk ("benchmarking")	Overordnet styringsdokument kapittel 7.4		X		LA/PL	Prosjektet mangler dokumentasjon av referansedata (referansesjekk). I eget regneark som underbygger prosjektets kostnadsoverslag, er det henvist til referanseprosjekt uten nærmere beskrivelse. Kvalitetssikrer har under usikkerhetsanalysen innhentet presiseringer fra prosjektet som utdyper bruk av referansedata.
Finansieringsplan	Overordnet styringsdokument kapittel 6.2		X		LA/PL	Skjer i årlig tildelingsbrev fra Arbeids- og inkluderingsdepartementet.
Kuttliste				X	LA/PL	Prosjektet har ikke noen kuttliste eller angitt hvorfor kuttliste ikke er utarbeidet.
Tidsplan						
Tidsplan	Overordnet styringsdokument kapittel 7.5		X		LA/PL	Det foreligger en tidsplan som er tilfredsstillende ut i fra hvilken informasjon som prosjektet har tilgjengelig.

Tabell 13 Prosjektstyringsbasis - krav til dokumentasjon og prosjektets dokumentreferanse

Vedlegg 6. Evaluering av kostnadsestimeringen

Metier har foretatt en evaluering av prosjektets kostnadsestimering i forhold til det som Metier anser som beste praksis innen kostnadsestimering.

Grunnlaget for evalueringen

Metier henviser til følgende dokumenter om beste praksis innen kostnadsestimering (link: http://www.metier.no/metier/tjenester/management_consulting/kvalitetssikring):

- Notat om kostnadsestimering: Dette korte notatet er laget for å informere litt om hva som er internasjonalt anerkjent som god praksis innen kostnadsestimering av investeringer.
- Veileder for kostnadsestimering: Metier har ledet arbeidet med å utarbeide en veileder for kostnadsestimering for Finansdepartementet og vedlegger arbeidsgruppens forslag. Veileder for kostnadsestimering har som formål å gjøre kostnadsestimeringsprosessen for store statlige prosjekter forutsigbar og effektiv i alle prosjektfaser. Veilederen omhandler først og fremst estimering av investeringskostnader, men kommer også inn på ulike aspekter ved levetidskostnader og levetidsnytte.

Evaluering av prosjektets kostnadsestimering

Følgende evaluering er gjennomført med utgangspunkt i sjekklisten i ovennevnte veileder.

Forhold som er styrende for kostnadsestimatets kvalitet	Vurdering			
	Godt	Noe mangelfullt	Vesentlige mangler	Utdyping
Helhet og struktur				
Representerer kostnadsestimatet de komplette investeringskostnadene for den finansierende; både de direkte og indirekte kostnadene?	X			
Er estimatet bygget opp på en måte som er standard i bransjen?			X	Det er ikke bygget opp i henhold til noen standard i bransjen. Gjennom KS2 prosessen har kvaliteten blitt forbedret.

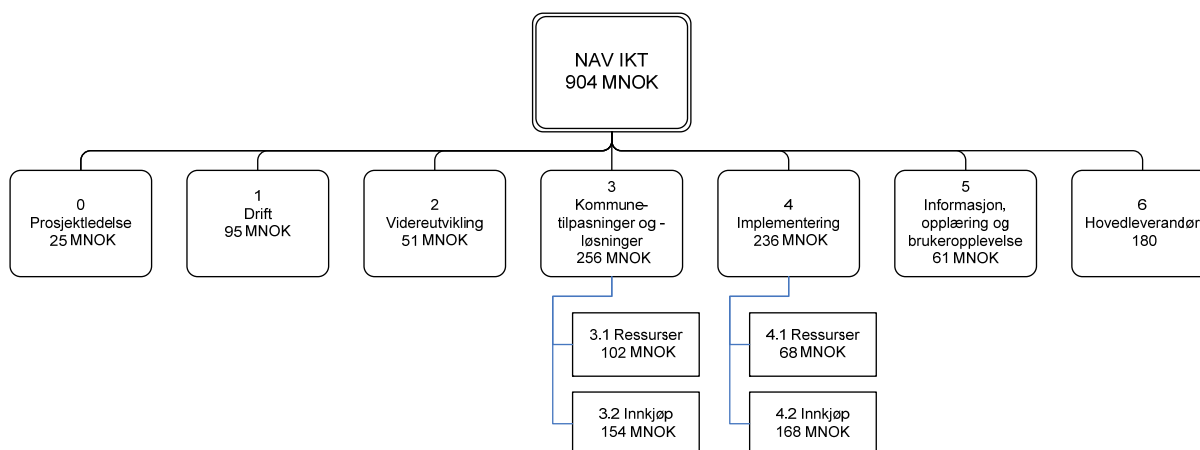
Forhold som er styrende for kostnadsestimatets kvalitet	Vurdering			
	Godt	Noe mangelfullt	Vesentlige mangler	Utdyping
Estimeringsprosess				
Er kostnadsestimatet utarbeidet med utgangspunkt i en dokumentert estimeringsprosess i virksomheten og prosjektet?			X	Metier er ikke kjent med at NAV har noen metode for kostnadsestimering av denne type prosjekter. Metier kan ikke se at prosjektet har fulgt retningslinjer og krav til en helhetlig estimeringsprosess herunder krav til dokumentasjon av kostnadsestimatene.
Er alle viktige forutsetninger og eventuelle avgrensninger klart dokumentert?		X		Viktige forutsetninger er ikke dokumentert på detaljnivå. Noen forutsetninger er spesifisert etter forespørsel av kvalitetssikrer, samt at noen mangler dokumentasjon.
Foreligger det gode, transparente og entydige beskrivelser av innholdet i de enkelte poster, slik at det er full sporbarhet mellom estimerers vurderinger og det foreliggende estimatet?			X	Den manglende dokumentasjonen bidrar til unødig stor usikkerhet knyttet til totalestimatets absoluttnivå. Det er ikke mulig for kvalitetssikrer å finne gjennomgående entydige spor til erfaringsdata verken med hensyn til mengder eller priser. I enkelte tilfeller må en nøye seg med grovsjekker. I løpet av KS2 prosessen ble kvaliteten på estimatet forbedret.
Kompetanse				
Er estimering gjennomført av personer med tilstrekkelig bransjekompetanse og –erfaring	X			Metier har inntrykk av at det bransjepersonellet som er benyttet i estimeringsprosessene har høy kompetanse og relevant erfaring i forhold til prosjektet.
Er estimeringen gjennomført av personer med formell kompetanse innen kostnadsestimering?		X		Metier er ikke kjent med at det har vært benyttet personell med særskilt/formell kompetanse innen <i>kostnadsestimering</i> i prosjektet, eller at NAV besitter slik kompetanse.
Krav til nøyaktighet				
Har virksomheten dokumenterte og klare krav til nøyaktighet ved det aktuelle beslutningspunktet?		X		NAV har ingen definerte estimatklasser for ulike beslutningsformål, men estimatet er iht. til vanlig nøyaktighet for prosjekter ved KS2.
Er nøyaktigheten på kostnadsestimatet tilpasset den beslutning som skal tas i de ulike prosjektfaser?	X			
Henger nøyaktigheten på kostnadsestimatet sammen med hvor godt prosjektet er definert (definisjonsgraden)?	X			

Forhold som er styrende for kostnadsestimatets kvalitet	Vurdering			
	Godt	Noe mangelfullt	Vesentlige mangler	Utdyping
Hvis det har vært ulike bidragsyttere til enkeltpostene i kostnadsestimatet; har estimererne hatt en felles oppfatning av estimatets sikkerhetsnivå mot overskridelse?	X			
Erfaringsdata				
Er estimatet basert på relevante og dokumenterte erfaringsdata som er korrigert i forhold til prosjektets omgivelser?		X		Generelt: NAV har god tilgang på erfaringsdata gjennom erfaringsrapporter fra tidligere utførte relevante prosjekter, samt at nøkkelpersonell har vært med på tilsvarende prosjekter tidligere. For informasjon, se eget kapittel om referansesjekk.
Uavhengig kontroll				
Er kostnadsestimatet kontrollert av uavhengig sidemann?		X		Metier kjenner ikke til at NAV har gjennomført en uavhengig kostnadskontroll av estimatet.
Er kostnadsestimatet formalisert i form av et eget dokument som er godkjent av ledelsen?			X	Kostnadsestimatet er ikke formalisert som eget dokument som er godkjent av ledelsen. Metier har kun mottatt Excel-regneark i ulike versjoner.

Tabell 14 Evaluering av prosjektets kostnadsestimering i forhold til sjekkliste i "Veileder for kostnadsestimering (forslag fra arbeidsgruppen)".

Vedlegg 7. Basiskostnaden - vurderinger og data

Dette vedlegget presenterer vurderinger og data som er lagt til grunn for kostnadselementene i basiskostnaden. Alle tall i dette vedlegget er i 2007-kroner. Figuren nedenfor viser den overordnede kalkylestrukturen, slik den var før usikkerhetsanalysen ble gjennomført.



Metier har i sin analyse tatt utgangspunkt i beskrivelser og tallanslag fra NAV IKT, samt oppdateringer etter gjennomgang med prosjektet.

Prosjektet har benyttet følgende overordnede forutsetninger for basiskostnaden:

- Totalt antall brukere: 16 000 (ca. 4 000 kommuneansatte og ca. 12 000 statsansatte).
- Standard årsverk: 1664 timer
- Timepris eksterne ressurser: 1250 NOK
- Timepris interne ressurser: 500 NOK

Tabellen under viser NAVs artskoder, med tilhørende tekst, som kostnadsestimatet er bygget opp med.

Artskode	Tekst	Kommentarer
1040000	OVERTID, OPPG.PL/TR.PL	Vederlag til interne ressurser utover ordinær lønn
1101000	REISEUTGIFTER - BILLETTER, HOTELL MV	Alle reisekostnader
1201000	EKSTERN BISTAND, RAMMEAVTALER	All konsulentbistand
1320000	KJØP AV IKT-UTSTYR	All HW o.l.
1322000	KJØP AV STANDARD PROGRAMVARE	Alle lisenskostnader
1372000	KJØP NETTSENTRISKE LØSNINGER	Nettverksutstyr - også HW knyttet til nettverk
1671000	BEVERTNING PÅ ARBEIDSMØTER	All bevertning
Xxx	STORE NYANSKAFFELSER	Godtgjørelse til leverandøren

Tabell 15 Artskode benyttet i kostnadsestimatet.

Tabellene som følger viser de ulike kostnadselementene i usikkerhetsanalysen med tilhørende beskrivelse av innhold, forutsetninger og vurderinger, usikkerheter samt tilhørende trippelanslag.

Område 0 Prosjektledelse

Kostnads-element	Område 0 Prosjektledelse																
Innhold:	Daglig administrasjon og oppfølging av prosjektet. Dette omfatter: <ul style="list-style-type: none"> • Å ivareta administrative fellesfunksjoner som prosjektsekretariat • Faglig rådgivning og teknisk kvalitetssikring • Fakturahåndtering • Budsjettering • Endringshåndtering • Kontraksadministrasjon • Økonomistyring • Ressursstyring internt og dialog med linjen • Rapportutarbeidelse • Andre administrative oppgaver • Intern QA 																
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Artskode</th> <th>Beskrivelse</th> <th>Beløp</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1101000</td> <td>REISEUTGIFTER - BILLETTER, HOTELL MV</td> <td>240 000</td> </tr> <tr> <td>1201000</td> <td>EKSTERN BISTAND, Mottaksprosjektet</td> <td>24 960 000</td> </tr> <tr> <td>1671000</td> <td>BEVERTNING PÅ ARBEIDSMØTER</td> <td>240 000</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Sum</td> <td>25 440 000</td> </tr> </tbody> </table>	Artskode	Beskrivelse	Beløp	1101000	REISEUTGIFTER - BILLETTER, HOTELL MV	240 000	1201000	EKSTERN BISTAND, Mottaksprosjektet	24 960 000	1671000	BEVERTNING PÅ ARBEIDSMØTER	240 000		Sum	25 440 000	
Artskode	Beskrivelse	Beløp															
1101000	REISEUTGIFTER - BILLETTER, HOTELL MV	240 000															
1201000	EKSTERN BISTAND, Mottaksprosjektet	24 960 000															
1671000	BEVERTNING PÅ ARBEIDSMØTER	240 000															
	Sum	25 440 000															
Forutsetning og vurderinger:	Alle priser er inkludert mva. Ekstern bistand: <ul style="list-style-type: none"> • Timepris eksterne timer er kr 1250. • 4 eksterne ressurser (prosjektleder, 3 prosjektadministratorer) på heltid i tre år. Optimistisk: Øke andel interne ressurser og reduserer antall eksterne ressurser. Kun tre personer inkl. en intern. (2 personer x 1250 NOK/time x 3 år) + (1 person x 500 NOK/time x 3 år) Sannsynlig: Fire eksterne ressurser (prosjektleder, 3 prosjektadministratorer) på heltid i tre år. 4 personer x 1250 NOK/time x 3 år Pessimistisk: Ett eksternt årsverk per år i tillegg. 5 personer x 1250 NOK/time x 3 år																
Usikkerheter:	Antall personer Noen prisvariasjoner på timepriser, men benytter snittpris Andel interne ressurser																
Enhet:	Rundsum, MNOK																
Tallanslag:	Optimistisk: 15 Sannsynlig: 25 Pessimistisk: 32																

Område 1 Velfungerende driftsmiljø for IKT basisløsningen

Kostnads-element	Område 1 Velfungerende driftsmiljø for IKT basisløsningen	
Innhold:	Oppgradere infrastruktur både på hoved- og reservedriftsstedet: <ul style="list-style-type: none"> • Sentralt LAN på driftsstedene • WAN mellom driftsstedene • Lagrings- og backuppløsninger Anskaffe nødvendig hardware: <ul style="list-style-type: none"> • Servere for Terminalservere, driftsservere, m.m. • Tynne klienter • Utstyr for utviklings- og testmiljø 	

Kostnads-element	Område 1 Velfungerende driftsmiljø for IKT basisløsningen																						
	<p>Anskaffe nødvendig SW:</p> <ul style="list-style-type: none"> Citrix, PowerFuse, CA, nødvendig MS, Thinprint m. m. <p>Utvide driftslokaler:</p> <ul style="list-style-type: none"> Utvide både hoveddriftsstedet og reservedriftsstedet <p>Dataetablering fra NIKE på en sikker plattform</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Artskode</th> <th>Beskrivelse</th> <th>Beløp</th> <th>Usikkerhet</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Xxx</td> <td>KOSTNADER INTERNE TIMER</td> <td>6 930 834</td> <td>-10%/0%/50%</td> </tr> <tr> <td>1320000</td> <td>KJØP AV IKT-UTSTYR</td> <td>40 955 550</td> <td>- 5%/0%/5% prisusikkerhet</td> </tr> <tr> <td>1322000</td> <td>KJØP AV STANDARD PROGRAMVARE</td> <td>42 119 028</td> <td>- 5%/0%/5% prisusikkerhet</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Sum</td> <td>90 005 412</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Artskode	Beskrivelse	Beløp	Usikkerhet	Xxx	KOSTNADER INTERNE TIMER	6 930 834	-10%/0%/50%	1320000	KJØP AV IKT-UTSTYR	40 955 550	- 5%/0%/5% prisusikkerhet	1322000	KJØP AV STANDARD PROGRAMVARE	42 119 028	- 5%/0%/5% prisusikkerhet		Sum	90 005 412	
Artskode	Beskrivelse	Beløp	Usikkerhet																				
Xxx	KOSTNADER INTERNE TIMER	6 930 834	-10%/0%/50%																				
1320000	KJØP AV IKT-UTSTYR	40 955 550	- 5%/0%/5% prisusikkerhet																				
1322000	KJØP AV STANDARD PROGRAMVARE	42 119 028	- 5%/0%/5% prisusikkerhet																				
	Sum	90 005 412																					
Forutsetning og vurderinger:	<p>Etatens kost for en netto terrabyte (TB) lagring er ca 1,4 MNOK pga duplisering, hardware, software og innfasing.</p> <p>I tillegg kommer oppgradering av Clarion til ca 1,8 MNOK - da eksisterende er maksimalt utnyttet. Total kost blir da 2 MNOK pr TB pr år for perioden 2007 – 2009.</p>																						
Usikkerheter:	<p>Utplasseringshastigheten</p> <p>Priser</p>																						
Enhet:	Rundsum, MNOK																						
Tallanslag:	Optimistisk:	85 (-5%)																					
	Sannsynlig:	90																					
	Pessimistisk:	98 (9%)																					

Område 2 Videreutvikling av IKT basisløsningen

Kostnads-element	Område 2 Videreutvikling av IKT basisløsningen																		
Innhold:	<p>IKT basisløsning innbefatter tynnklientløsning, telefoniløsning, videokonferanseløsning og publikumsnett.</p> <p>Basisløsningen skal justeres basert på:</p> <ul style="list-style-type: none"> behov for lokal tilpasning i den enkelte enhet krav om endringer etter erfaringer fra de 25 pilotkontorene andre ønsker om tilpasning av nye applikasjoner (løsninger for applikasjoner som ikke kan gå på tynt) <p>Det skal utredes og implementeres en mobilløsning som en integrert del av tynnklientløsningen. Brukere fra NIKE skal flyttes over på NAV tynnklientløsningen med sine data fra standard applikasjoner (Office, e-post)</p> <p>Det skal etableres utviklings- og testmiljøer.</p> <p>Nødvendig og tilstrekkelig testing skal foretas før løsninger fremlegges for brukertesting.</p> <p>Rutiner for drift og forvaltning av løsningen skal oppgraderes.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Artskode</th> <th>Beskrivelse</th> <th>Beløp</th> <th>Usikkerhet</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1201000</td> <td>EKSTERN BISTAND, Mottaksprosjektet</td> <td>6 240 000</td> <td>0%/0%/100 %</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Videreutvikling</td> <td>45 000 000</td> <td>-50%/0%/100 %</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Sum</td> <td>51 240 000</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Artskode	Beskrivelse	Beløp	Usikkerhet	1201000	EKSTERN BISTAND, Mottaksprosjektet	6 240 000	0%/0%/100 %		Videreutvikling	45 000 000	-50%/0%/100 %		Sum	51 240 000	
Artskode	Beskrivelse	Beløp	Usikkerhet																
1201000	EKSTERN BISTAND, Mottaksprosjektet	6 240 000	0%/0%/100 %																
	Videreutvikling	45 000 000	-50%/0%/100 %																
	Sum	51 240 000																	

Kostnads-element	Område 2 Videreutvikling av IKT basisløsningen	
Forutsetning og vurderinger:	Ekstern bistand: 3 årsverk totalt (1250kr x 1664 x 3) Videreutvikling: <ul style="list-style-type: none"> • Beløpet satt av er grovt estimat. • For 2007 vil dette sannsynligvis kunne dekke utvikling av mobilløsning, eventuelle tilpassninger av telefoni / kalender, andre små (som hver for seg ikke krever mer enn 2-3 dv) videreutviklingsoppdrag. 	
Usikkerheter:	Mobilløsningen er bestemt, og usikkerheten ligger kun i omfanget Omfanget av nye krav: Integrering av Outlook, telefoniløsning, m.m. Omfanget av spesialløsninger, eksempelvis Oslo kommune Oslo kommune, 3 alternativer: <ul style="list-style-type: none"> • Standard NAV-løsning • Hybrid mellom en statlig og kommunal løsning. Dette medfører omkonfigurasjon av løsning (40-50 MNOK) og en ny silo for omdirigering. Det medfører i tillegg økt behov for drift og lagring. Dette ligger til grunn for pessimistisk trippelanslag. • Oslo sitt nett 	
Enhet:	Rundsum, MNOK	
Tallanslag:	Optimistisk:	29 (-44%)
	Sannsynlig:	51
	Pessimistisk:	102 (100%)

Område 3 Kommunedilpasninger og kommunikasjon

Dette området er splittet i to underposter 3.1 Ressurser og 3.2 Innkjøp.

Kostnads-element	Område 3.1 Kommunedilpasninger og kommunikasjon – ressurser		
Innhold:	Inngå dialog med representanter fra kommunene Innhente nødvendig kartleggingsinformasjon fra kommunal sektor Innhente nødvendig kartleggingsinformasjon mht WAN og LAN tilknytning Etablere ny IP-struktur og plan Utarbeide og implementere løsningskonsepter for det enkelte NAV-kontor for å knytte sammen statlig og kommunalt nettverk Etablering av omforent løsningsdesign for den enkelte kommune Utarbeide aktivitetsplaner i samarbeid med kommunale ressurser Koordinering og oppfølging av aktiviteter mot kommunene Etablering av nødvendig grunnlag for grensesnittsavklaring med tanke på drift, vedlikehold og overvåking Foreta eventuelle tilpasninger i standardbetingelsene i de lokale samarbeidsavtaler mellom staten og kommunen, for å regulere bl.a. brukerstøtte, konfigurasjonsansvar, tilgangsstyring, sikkerhetsorganisasjon, ansvar og rutiner ved feilsituasjoner etc. ved lokale forhold Sertifisering av personkorttilknytning for den enkelte kommune		
	Artskode	Beskrivelse	Beløp
	xxx	KOSTNADER INTERNE TIMER	5 705 714
	1101000	REISEUTGIFTER - BILLETTER, HOTELL MV	23 772 000
	1201000	EKSTERN BISTAND, til kommuner som ikke har egen kompetanse	12 480 000
	1201000	EKSTERN BISTAND,	59 904 000
			2 årsverk pr år i 3 år. Totalt 6/6/9 (+50%) årsverk
			7/9,6/14 årsverk pr år til ekstern

Kostnads-element	Område 3.1 Kommunitilpasninger og kommunikasjon – ressurser		
		Ressurser i mottaksprosjektet	bistand i 3 år. Totalt 21/29(28,8)/44 (+50%) årsverk
		Sum	101 861 714 Totalt: 27/35/51 årsverk, herav: - Grunnbemanning: 21 årsverk - Tilleggsbemanning: 6/14/30
Forutsetning og vurderinger:	Standard gjennomsnittsbudsjettkostnad for reising for FK (Fylkeskontaktperson), 1 person i 1 døgn inklusive overnatting er 12.000 kr - ellers er normal kost 7.000 pr døgn. Denne posten gjelder kun antall kommuner og bydeler: 450 (liten usikkerhet)		
Usikkerheter:	Antall ressurser ekstern bistand		
Enhet:	Rundsum, MNOK		
Tallanslag:	Optimistisk:	86 (-16%)	
	Sannsynlig:	102	
	Pessimistisk:	136 (33%)	

Kostnads-element	Område 3.2 Kommunitilpasninger og kommunikasjon – innkjøp			
Innhold:	Bestilling av nødvendige WAN-forbindelser			
	Artskode	Beskrivelse	Beløp	Usikkerheter
	1320000	KJØP AV IKT-UTSTYR	52 600 000	Antall enheter. Inkluderer øvrige IKT-kostnader
	1372000	KJØP NETTSENTRISKE LØSNINGER	126 324 000	Se under.
		Sum	178 924 000	
Forutsetning og vurderinger:	<p>Kjøp av IKT-utstyr, kommunale brukere:</p> <ul style="list-style-type: none"> Kommunale brukere: 4 000. Antall enheter: 4 000 x 1,25 = 5 000. Enhetspris: 3000 NOK. Sum IKT-utstyr kommunal: 5000 x 3000,- = 15 MNOK <p>Kjøp av IKT-utstyr, statlige brukere:</p> <ul style="list-style-type: none"> Statlige brukere: 12 000. Antall enheter: 12 000 x 1,25 = 15 000. Enhetspris: 3000 NOK. Fratrukk pga gjenbruk: 70%/40%/10% av 15 000 gir antall brukere: 10 500/6 000/1 500. Usikkerhetsspenn IKT-utstyr statlig: 14/27/41 MNOK <p>Kjøp av IKT-utstyr, øvrige:</p> <ul style="list-style-type: none"> Patchepanel, nye skap og sentral oppgradering telefoni. 8,5/10,6/12,7 MNOK <p>Erfaringstall mht WAN, LAN og tynnklienter er basert på erfaring og i tillegg benchmarket opp mot: a) NIKE/Aetat, b) T1 prosjektet NAV/RTV, c) Jernbaneverket, d) Politiet, e) Skattedirektoratet.</p> <p>Nettsentriske løsninger:</p> <ul style="list-style-type: none"> Basisløsningen utgjør 70 %, ingen usikkerhet Tillegg for store kontor utgjør 30 %, stor usikkerhet (-18/0/12 MNOK) 			
Usikkerheter:	<p>IKT</p> <ul style="list-style-type: none"> Beskaffenheten på eksisterende utstyr Kommunenes innkjøpsstrategi <p>Nett</p> <ul style="list-style-type: none"> Størrelsen og antall enheter på de store kontorene. 			
Enhet:	Rundsum, MNOK			

Kostnads-element	Område 3.2 Kommunitilpasninger og kommunikasjon – innkjøp	
Tallanslag:	Optimistisk:	145 (-19 %)
	Sannsynlig:	179
	Pessimistisk:	207 (15 %)

Område 4 Implementering av IKT basisløsning 2007-2009 i alle kontorer

Område 4 splittes i fire; 4.1 Implementeringsressurser og 4.2.1 Implementering, telefoni, 4.2.2 Implementering, videokonferanse, 4.2.3 Implementering diverse.

Kostnads-element	Område 4.1 Implementering – ressurser													
Innhold:	<p>Implementering av IKT basisløsning i alle enheter i NAV i perioden 2007-2009</p> <p>Utarbeide strategi og sentrale aktiviteter for implementering av IKT basisløsningen i alle enheter i NAV</p> <p>Etablere og forankre metode og struktur for implementeringen</p> <p>Utarbeide oversikt over kontorer der løsningen skal implementeres</p> <p>Utarbeide gjennomføringsplan for kontorene</p> <p>Teknisk klargjøring av kontorene</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Artskode</th> <th>Beskrivelse</th> <th>Beløp</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Xxx</td> <td>KOSTNADER INTERNE TIMER</td> <td>54 380 400</td> </tr> <tr> <td>1201000</td> <td>EKSTERN BISTAND, Mottaksprosjektet</td> <td>20 800 000</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Sum</td> <td>75 180 400</td> </tr> </tbody> </table>		Artskode	Beskrivelse	Beløp	Xxx	KOSTNADER INTERNE TIMER	54 380 400	1201000	EKSTERN BISTAND, Mottaksprosjektet	20 800 000		Sum	75 180 400
Artskode	Beskrivelse	Beløp												
Xxx	KOSTNADER INTERNE TIMER	54 380 400												
1201000	EKSTERN BISTAND, Mottaksprosjektet	20 800 000												
	Sum	75 180 400												
Forutsetning og vurderinger:	<p>Kostnader Interne timer:</p> <ul style="list-style-type: none"> Fylker: 20 stk x 1 IKT-koordinator på 50 % x 1664 timer pr år x 2,75 år= 22,9 MNOK (forutsetter ikke-fylkesvis etablering) Lokal statlig IKT-kontakt: 630 kontorer x 60/100/150 timer x 500 NOK/time. Anslag:18,9/31,5/47,3 MNOK Fratrekk pga. gjenbruk av ressurser (har ikke hensyntatt dette i tallanslaget) <p>Ekstern bistand:</p> <ul style="list-style-type: none"> Totalt: 8/10/12 årsverk x 1664 timer pr. år x 1250 NOK/time 													
Usikkerheter:	<p>Gjenbruk/utnyttelse av ressurser</p> <p>Antall timer lokal statlig IT-kontakt</p>													
Enhet:	Rundsum, MNOK													
Tallanslag:	Optimistisk:	58												
	Sannsynlig:	75												
	Pessimistisk:	95												

Kostnads-element	Område 4.2.1 Implementering – Telefoni										
Innhold:	<p>Innkjøp av telefonapparater:</p> <p>Telefonapparater: - 3000 pr enhet. Totalfordeling over 20000 apparater.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Artskode</th> <th>Beskrivelse</th> <th>Beløp</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1320000</td> <td>KJØP AV IKT-UTSTYR, telefoni</td> <td>60 000 000</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Sum</td> <td>60 000000</td> </tr> </tbody> </table>		Artskode	Beskrivelse	Beløp	1320000	KJØP AV IKT-UTSTYR, telefoni	60 000 000		Sum	60 000000
Artskode	Beskrivelse	Beløp									
1320000	KJØP AV IKT-UTSTYR, telefoni	60 000 000									
	Sum	60 000000									

Kostnads-element	Område 4.2.1 Implementering – Telefoni	
Forutsetning og vurderinger:	Antall brukere er 16 000	
Usikkerheter:	Pris, anslag: 3000/3000/3500 NOK/enhet. Mengde (antall terminaler): Antall terminaler = antall brukere (16 000) x faktor (1,1/1,25/1,4)	
Enhet:	Rundsum, MNOK	
Tallanslag:	Optimistisk:	53 (-12%)
	Sannsynlig:	60
	Pessimistisk:	78 (31%)

Kostnads-element	Område 4.2.2 Implementering – Videokonferanse										
Innhold:	Innkjøp av utstyr for videokonferanse: Videokonferanse – 150.000 pr enhet. 230 kontorer totalt										
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Artskode</th> <th>Beskrivelse</th> <th>Beløp</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1320000</td> <td>KJØP AV IKT-UTSTYR, videokonferanse</td> <td>34 500 000</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Sum</td> <td>34 500 000</td> </tr> </tbody> </table>	Artskode	Beskrivelse	Beløp	1320000	KJØP AV IKT-UTSTYR, videokonferanse	34 500 000		Sum	34 500 000	
Artskode	Beskrivelse	Beløp									
1320000	KJØP AV IKT-UTSTYR, videokonferanse	34 500 000									
	Sum	34 500 000									
Forutsetning og vurderinger:	Videokonferanse – 150.000 pr enhet. Antall kontorer: 130/230/350 kontorer totalt som skal ha videokonferanse										
Usikkerheter:	Pris Mengde										
Enhet:	Rundsum, MNOK										
Tallanslag:	Optimistisk:	20 (-44%)									
	Sannsynlig:	35									
	Pessimistisk:	53 (52%)									

Kostnads-element	Område 4.2.3 Implementering – Diverse																						
Innhold:	Innkjøp av Hardware: SOHO NAS – en enhet pr kontor. 2960,- pr enhet. Intermate – 2 enheter pr kontor og fylkesledd (449). 1 enhet pr spesialenhet (200). 2 ekstra enheter pr kontor. 1000 pr enhet. Sentralbord – 50000 pr enhet. Totalt 314 enheter Publikumsnett – 7000 pr arbeidsstasjon. 10 i snitt pr kontor. 1,5 skrivere pr kontor – enhetspris 7000 pr skriver.																						
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Artskode</th> <th>Beskrivelse</th> <th>Beløp</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1320000</td> <td>KJØP AV IKT-UTSTYR, SOHO</td> <td>1 830 000</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Intermate</td> <td>2 745 000</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Sentralbord</td> <td>15 700 000</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Publikumsnett, arbeidsstasjon</td> <td>24 080 000</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Publikumsnett, skrivere</td> <td>4 515 000</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Sum</td> <td>48 870 000</td> </tr> </tbody> </table>	Artskode	Beskrivelse	Beløp	1320000	KJØP AV IKT-UTSTYR, SOHO	1 830 000		Intermate	2 745 000		Sentralbord	15 700 000		Publikumsnett, arbeidsstasjon	24 080 000		Publikumsnett, skrivere	4 515 000		Sum	48 870 000	
Artskode	Beskrivelse	Beløp																					
1320000	KJØP AV IKT-UTSTYR, SOHO	1 830 000																					
	Intermate	2 745 000																					
	Sentralbord	15 700 000																					
	Publikumsnett, arbeidsstasjon	24 080 000																					
	Publikumsnett, skrivere	4 515 000																					
	Sum	48 870 000																					
Forutsetning og vurderinger:	SOHO NAS – en enhet pr kontor. 2960,- pr enhet. Anslag: 2700/3000/4000. Antall kontor: 630 Intermate – Anslag: 2 enheter pr kontor og fylkesledd (449). 1 enhet pr spesialenhet (200). Anslag:																						

Kostnads-element	Område 4.2.3 Implementering – Diverse	
	<p>2500 kr x ((449 x 2) +200) = 2,7 MNOK. Sentralbord – 50000 pr enhet. Totalt 199/314/424. Anslag: 10,0/15,7/21,2 MNOK. Publikumsnett: – 7000 pr arbeidsstasjon. 5/8/10 i snitt pr kontor. 430 kontorer. – 1/1,5/2 skrivere pr kontor – enhetspris 7000 pr skriver. 430 kontorer. Anslag: 3,2/4,7/6,3</p>	
Usikkerheter:	Priser Mengder	
Enhet:	Rundsum, MNOK	
Tallanslag:	Optimistisk:	32 (-34%)
	Sannsynlig:	49
	Pessimistisk:	63 (28%)

Område 5 Informasjon, opplæring og brukeropplevelse

Kostnads-element	Område 5 Informasjon, opplæring og brukeropplevelse																										
Innhold:	<p>Informasjon og opplæring:</p> <ul style="list-style-type: none"> Planlegge informasjonsaktiviteter for å gi NAV-forvaltningens ulike nivåer og tilsatte nødvendig og tilpasset informasjon gjennom møter, opplæringstiltak, intranettside, og andre informasjonskanaler/nettverk. Planlegge forankrings- og avstemmingstiltak i forhold til ulike sentrale, regionale og lokale interessenter. Planlegge opplæringstiltak for å sikre at de ulike målgruppene settes i stand til å utføre sine roller og daglige arbeidsoppgaver på IKT basisløsning. Gjennomføre planlagte informasjons-, forankrings-, avstemmings og opplæringsaktiviteter etter fastsatt plan. Evaluere tiltakene i forhold til hensikt, og justere/korrigere ved behov. <p>Brukeropplevelse: Det etableres et dedikert brukerstøtteapparat for NAV IKT basisløsning (publikumsnett, videokonferanse, telefoni og personkort) for å støtte brukerne. Denne brukerstøtten skal ytes i 5 arbeidsdager til det enkelte kontor fra og med implementeringsdagen.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Artskode</th> <th>Beskrivelse</th> <th>Beløp</th> <th>Usikkerhet</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Xxx</td> <td>KOSTNADER INTERNE TIMER</td> <td>11 856 000</td> <td>4/4,75/4,75 årsverk x 500 NOK/time x 3 år x 1664 timer/år</td> </tr> <tr> <td>1101000</td> <td>REISEUTGIFTER - BILLETTER, HOTELL MV</td> <td>15 000 000</td> <td>10/15/25 MNOK</td> </tr> <tr> <td>1201000</td> <td>EKSTERN BISTAND, Mottaksprosjektet</td> <td>19 968 000</td> <td>3,2/3,2/4,8 årsverk x 1250 NOK/time x 3 år x 1664 timer/år</td> </tr> <tr> <td>Xxx</td> <td>DIVERSE ANSKAFFELSER</td> <td>14 000 000</td> <td>10/14/18</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Sum</td> <td>60 824 000</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Artskode	Beskrivelse	Beløp	Usikkerhet	Xxx	KOSTNADER INTERNE TIMER	11 856 000	4/4,75/4,75 årsverk x 500 NOK/time x 3 år x 1664 timer/år	1101000	REISEUTGIFTER - BILLETTER, HOTELL MV	15 000 000	10/15/25 MNOK	1201000	EKSTERN BISTAND, Mottaksprosjektet	19 968 000	3,2/3,2/4,8 årsverk x 1250 NOK/time x 3 år x 1664 timer/år	Xxx	DIVERSE ANSKAFFELSER	14 000 000	10/14/18		Sum	60 824 000	
Artskode	Beskrivelse	Beløp	Usikkerhet																								
Xxx	KOSTNADER INTERNE TIMER	11 856 000	4/4,75/4,75 årsverk x 500 NOK/time x 3 år x 1664 timer/år																								
1101000	REISEUTGIFTER - BILLETTER, HOTELL MV	15 000 000	10/15/25 MNOK																								
1201000	EKSTERN BISTAND, Mottaksprosjektet	19 968 000	3,2/3,2/4,8 årsverk x 1250 NOK/time x 3 år x 1664 timer/år																								
Xxx	DIVERSE ANSKAFFELSER	14 000 000	10/14/18																								
	Sum	60 824 000																									
Forutsetning og vurderinger:	<p>Interne timer:</p> <ul style="list-style-type: none"> Estimert til 7840 timer for 2007 Timepris på 500 NOK 100 % tilsv 1664 timer. Ressursene vil bli brukt integrert og på tvers av områdene. 																										

Kostnads-element	Område 5 Informasjon, opplæring og brukeropplevelse						
	<ul style="list-style-type: none"> • 80 % til informasjon og opplæring dedikert til utrullingsløpet • 80 % til utarbeide/gjennomføre info-tiltak på ulike område • 80 % infotiltak intranett mm • 160 % brukerstøtte • 75 % ledelse og administrasjon <p>Interne ressurser deltar også i linjeaktiviteter, derfor er det satt opp med 80 % som tilsvarer 1 persons arbeid i prosjektet.</p> <p>Oppgavene kan bli fordelt på flere enn 6 ressurser. En ressurs kan utføre flere typer oppgaver.</p> <p>Ekstern bistand:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Budsjettert på 6 667 000 NOK tilsvarende 3,2 årsverk • Timepris 1250 NOK • 150 % dedikert til informasjon og opplæring i utrullingsløpet • 80 % info/forankrings-opplæringstiltak i forhold til kommunene • 20 % rådgj/forankring kommunene • 70 % motivasjon/instruktør-,formidlingsstøtte/pedagogikk 						
Enhet:	Rundsum, MNOK						
Tallanslag:	<table> <tr> <td>Optimistisk:</td> <td>50 (-18%)</td> </tr> <tr> <td>Sannsynlig:</td> <td>61</td> </tr> <tr> <td>Pessimistisk:</td> <td>85 (39%)</td> </tr> </table>	Optimistisk:	50 (-18%)	Sannsynlig:	61	Pessimistisk:	85 (39%)
Optimistisk:	50 (-18%)						
Sannsynlig:	61						
Pessimistisk:	85 (39%)						

Område 6 Hovedleverandør

Kostnads-element	Område 6 Hovedleverandør
Innhold:	<p>Hovedleverandøren skal levere følgende som del av fastprisen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kvalitetssikre infrastruktur på i lokalene på kontoret 6 uker før implementering. • Implementere IKT basisløsning kontorene iht. planverket (opptil 650 kontorer) • Brukerstøtte på kontoret på D-dag • Opplæringsmateriell for differensiert opplæring • Benchmarking av løsningen og brukeropplevelsen • Nødvendig tilpassninger og klargjøringer sentralt for å sikre at kontorene blir etablert iht. planene • Gjelder for perioden frem til 31.12.09. <p>Inkluderer ikke: Hardware, og Software som må skaffes av etaten.</p> <p>Kontraktssum: 107 MNOK, fastpris (gir gjennomsnittlig 170.000 NOK/kontor – 630 kontorer + 20 regresjoner)</p>
Forutsetning og vurderinger:	<p>Regresjonsandel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fastpris forutsetter 20 regresjonsbesøk • Anslag regresjoner: 100/200/300 x 60.000 NOK pr. regresjon -> 6/12/18 • Hovedleverandør får ikke betalt hvis det er innenfor +/- 20 kontorer <p>Kompetanseoverføringen (timekostnader Siemens): 6/8/10 MNOK</p> <p>Generelt endringsomfang: 3/9/15</p>
Usikkerhet:	<p>Regresjonsandel</p> <p>Kompetanseoverføringen</p> <p>Antall kontorer</p> <p>Generelle endringsomfang</p>

Kostnads- element	Område 6 Hovedleverandør	
Enhet:	Rundsum, MNOK	
Tallanslag:	Optimistisk:	122
	Sannsynlig:	136
	Pessimistisk:	150

Vedlegg 8. Indre/ytre forhold og hendelser – vurderinger og data

Tabellen viser forutsetninger og scenarier for de identifiserte indre/ytre faktorer. Alle forhold, bortsett fra de særskilt spesifiserte, virker på hele kostnadskalkylen.

Indre/ytre forhold	Usikkerheter	Forutsetning for grunnkalkylen	Optimistisk scenario	Sannsynlig scenario	Pessimistisk scenario
U1 Prosjektledelse og ressurser	Kontinuitet i nøkkelpersonell Konflikthåndtering (prosjekt) Grensesnitt mellom prosjekt og linje (ansvarsdeling) Lang prosjektperiode Komplisert logistikk Antall parallelle prosjektaktiviteter Estimeringsprosess Endringshåndtering Kommunikasjon med alle interessenter Sikret tilpasset opplæring Konkurransen om ressurser i NAV Motivasjon hos prosjektpersonell Prosjektledelse og -organisering	Virker på omtrent 50 % av kostnadene i prosjektet. Prosjektorganisasjonen består av: 1. NAV sentrale prosjektgruppe 2. Fylkets prosjektleder, ikt-kordinator (prosjektet styrer ikke) 3. NAV kontorets IKT-kontaktperson (prosjektets styrer ikke) (4. Kommunens IKT-kontaktperson, se "kommuner - samhandling") (5. Hovedleverandørs sentrale og lokale organisasjon, se "leverandører") Nøkkelposisjoner i prosjektet er stort sett besatt. Gjenstår noe mht kommunekompetanse og prosjektadministrasjon. Gjelder ressurser i hele prosjektet, helt ut til brukerne. Full kontinuitet i personell. Gjenbruk av kompetanse mellom delprosjektene	Får en god organisasjon som samhandler/kommuniserer ekstra godt med kommunene. Verdi: Besparelse 30 MNOK	Som forutsatt.	Lang prosjektperiode fører til lav motivasjon og deretter diskontinuitet i prosjektets nøkkelressurser som fører til mye tid på innfasing av nye, som gir dårligere ytelse. Prosjektet må kompensere med sentrale ressurser dersom man får diskontinuitet i prosjektorganisasjonens kategorier 2. og 3 (se forutsetning). Verdi: Økning 50 MNOK

Indre/ytre forhold	Usikkerheter	Forutsetning for grunnkalkylen	Optimistisk scenario	Sannsynlig scenario	Pessimistisk scenario
		<p>infrastruktur og implementering.</p> <p>Endelig avklaring av grensesnitt mellom prosjekt og linje er planlagt.</p> <p>Normalt god endringshåndtering.</p> <p>Fylkesapparat er på plass. Fire FKer (fylkeskontaktpersoner) som skal ha møter med kommunen. Disse var alle med på pilotprosjektet. En FK i reserve.</p> <p>En definert prosess for kommunikasjon utad. Kommunikasjonsplan utarbeides for å håndtere prosjektets interesser. Eget delprosjekt håndterer dette.</p> <p>Lagt til grunn et differensiert risikobilde mht plunder og heft. Avhenger av delprosjekt.</p>			
U2 NAV/eierstyring	<p>Utrullingspuljene ikke konkretisert i tide</p> <p>Følgeeffekter som følge av for sene beslutninger</p> <p>Lite fleksibilitet i prosjektets rammebetingelser</p> <p>Ulik forståelse av prosjektgjennomføringen</p> <p>Definisjon av målbildet "Management" prioriteringer (milepæler)</p> <p>Fokus på prosjektet fra</p>	<p>God forankring av prosjektet og målbildet sentralt i NAV.</p> <p>Beslutninger og prioriteringer er realitetsbehandlet i forhold til prosjektet.</p> <p>Ingen vesentlige ressurskonflikter med andre prosjekter i NAV.</p> <p>Helhetlig produksjonsplan med slakk på noen</p>	<p>Raskere gjennomføring pga. mer forutsigbarhet og høy prioritering.</p> <p>En måneds kortere prosjektgjennomføringstid.</p> <p>Verdi: Besparelse 20 MNOK</p>	Som forutsatt	<p>Utrullingspuljene blir ikke konkretisert i tide pga manglende beslutninger. 20 % av 10 puljer blir utsatt til 2010, dvs ca. 80-100 kontorer. Disse må replanlegges og får følgeeffekter for hele planverket med økte kostnader som konsekvens..</p> <p>Prosjektorganisasjon og leverandør må arbeide 6</p>

Indre/ytre forhold	Usikkerheter	Forutsetning for grunnkalkylen	Optimistisk scenario	Sannsynlig scenario	Pessimistisk scenario
	egen etat Mediaomtale Status og kvalitet på produksjonssetningsplan Nye politiske beslutninger	områder for å ta høyde for noen endringer underveis. Utrullingspuljene blir klarlagt i tide. En pulje har 40-50 kontorer. 3 måneders rullerende planlegging. Tåler maks. en måneds forsinkelse før det blir vesentlige konsekvenser for det videre arbeidet. Ingen vesentlige følgeeffekter som følge av sene beslutninger. Kundesenterstrategi (telefoni) vedtas politisk i mars. Virker på omtrent 50 % av prosjektet.			måneder ekstra, i forhold til gjeldende plan. Verdi: Økning 80 MNOK
U3 Kommuner - beskaffenhet teknisk plattform	Kommunenes tekniske plattform ikke klargjort Kvalitet på kommunal teknisk løsning Interkommunalt samarbeid om tekniske løsninger Omfang av behov for å gå tilbake (regresjon) Leveringsevne til personkort fra sosialsystemleverandører Omfang av spesialløsninger (kommuner)	Beskaffenhet på kommunens tekniske plattform har en fordeling som følger: <ul style="list-style-type: none"> • Ca. 50 % av kommunene går uten noen store problemer (+/- én dag) som ikke gir noen kostnadmessige utslag. • Ca. 50 % går det ut over en uke (6-9 virkedager). Kommunen har tilpasset økonomisk sosialapplikasjon for å levere data til personkortet.	En bedre beskaffenhet på teknisk plattform enn forutsatt, med følgende fordeling: <ul style="list-style-type: none"> • Ca. 65 % av kommunene går uten noen store problemer (+/- en dag) som ikke gir noen kostnadmessige utslag. • Ca. 35 % går det ut over en uke (6-9 virkedager). Dette medfører ca. 60 færre regresjoner på 350 timer x 1250 kroner/time (pris på eksterne	Som forutsatt	En dårligere beskaffenhet på teknisk plattform enn forutsatt, med følgende fordeling: <ul style="list-style-type: none"> • 50 % av kommunene går uten noen store problemer (+/- en dag) som ikke gir noen kostnadmessige utslag. • 35 % går det ut over en uke (6-9 virkedager) • 15 % går det ut over 20-25 virkedager og må da reise ut på nytt i etterkant. Dette medfører 60 flere dyre regresjoner på 480

Indre/ytre forhold	Usikkerheter	Forutsetning for grunnkalkylen	Optimistisk scenario	Sannsynlig scenario	Pessimistisk scenario
		Dersom dette ikke er i orden, fortsetter prosjektet "som vanlig". Det prosjektet skal gjennomføre er en verifikasjonsjobb mht kommunikasjon. Ingen spesielløsninger - standardløsning er implementert. Ikke lagt inn noe spesielt med hensyn til nye/økte behov for regresjon. Separat termineringsutstyr pr. kommune.	ressurser). Verdi: Besparelse 30 MNOK		timer x 1250 kroner/time Verdi: Økning 40 MNOK
U4 Andre prosjekter i NAV	Etablering av kontorer i tide (fysisk) Tekniske grensesnitt med andre program/prosjekt Konsekvenser fra pensjonsprogrammet Avhengighet til andre prosjekter/tiltak Konsekvenser fra helserefusjonsprosjektet Konsekvenser fra arbeidslinje-prosjektet Samspill med andre prosjekter i etaten Andre prosjekter i etableringsprogrammet Konsekvenser fra superstønad m. fl.	Kontorer etableres i tide (minimum 6 uker før D-dag), parallelt i hele prosjektperioden. Pensjonsprogrammet: Vil ikke ha noen påvirkning på prosjektet. Helserefusjonsprosjektet: Vil ikke ha noen påvirkning på prosjektet. Arbeidslinje-prosjektet (utrulling i 2007): Vil ikke ha noen påvirkning på prosjektet. Superstønad: Vil ikke ha noen påvirkning på prosjektet.	Som forutsatt.	Noen utfordringer knyttet til påvirkninger fra andre prosjekter samtidig med at enkelte kontorer ikke etableres i tide. Prosjektet får da et større ressursbehov som gir kostnadskonsekvenser. Verdi: Økning 2 MNOK	Påvirkninger fra andre prosjekter vil gi en forskyving som gi forsinkelser av 2 puljer. Påvirker: Saksbehandlere på NAV-kontorene, fylkesledelsen, driftsmiljøene NDU. Noen ressurskonflikter. Kontorer etableres ikke i tide. Prosjektet får en gjennomføringstid på 6 mnd ekstra. Verdi: Økning 80 MNOK
U5 Kommuner - samhandling og avtaler	Kostnadsdeling med kommunene Manglende forankring/prosesser i	De direkte kostnadene kommunene får selv er ikke en del av prosjektet. Det skal etableres en	Får en ekstra god samhandling med kommunene og må følgelig bruke mindre ressurser enn	Som forutsatt.	Ikke omforent samhandling mellom stat og kommune. Staten "kjører over" kommunene, som gjør at

Indre/ytre forhold	Usikkerheter	Forutsetning for grunnkalkylen	Optimistisk scenario	Sannsynlig scenario	Pessimistisk scenario
	<p>kommuner</p> <p>Kommunal holdning til NAV-reformen</p> <p>Behov for teknisk bistand til kommunene</p> <p>Konflikthåndtering og beslutningsevne (kommune)</p> <p>Starten av samhandling med kommunene</p> <p>Responstid hos kommunene</p> <p>Interkommunalt samarbeid</p> <p>Forventninger i kommunene</p> <p>Antall ansatte i stat og kommune</p> <p>Antall kommuner det skal samarbeides med</p> <p>Kommunenes evne til å levere sine forpliktelser</p> <p>Økonomisk kompensasjon til kommunene</p> <p>Samarbeid med kommuner som selvstendige enheter</p> <p>Kommunal ressurs i kommunikasjonssamarbeid</p> <p>Førende beslutninger internt i kommunen</p> <p>Brukerstøtte mot kommunesiden</p>	<p>samarbeidsavtale mellom Stat (fylkesdirektør) og kommune (rådmann og kommunestyre) før prosjektet kommer i inngrep med kontorene.</p> <p>Avtalen inkluderer de tjenester som skal være med i NAV-kontoret, ledelse av kontoret, husleieforhold, kostnadsfordelingsveileder.</p> <p>Prosjektet dekker: videokonferanse, telefoni, sentralbord, tilkobling til kundesenter, terminaler til publikumsnett, statlig nettverk WAN/LAN, arbeidsstasjoner og tynne klienter. To modeller for tynne klienter: 1) har pc fra før - "fortynnes", 2) har ikke pc fra før - får ny tynn klient.</p> <p>Det er forutsatt at 25 % av eksisterende Pc-er må byttes.</p> <p>Prosjektet dekker opplæring på NAV IKT basis.</p> <p>Kommunen skal dekke det som går ut over minimumsløsning (dvs. ut over økonomisk sosialhjelp).</p> <p>Kommunene har avsatt en ressurs som skal jobbe mot prosjektet.</p>	<p>planlagt pr kommune.</p> <p>En måneds kortere gjennomføringstid for prosjektet totalt.</p> <p>Verdi: Besparelse 20 MNOK</p>		<p>kommunen mister tillitt. Må da bruke mer ressurser pr kommune.</p> <p>En ekstra pulje i 2010 samt mer ressursbruk.</p> <p>Verdi: Økning 40 MNOK</p>

Indre/ytre forhold	Usikkerheter	Forutsetning for grunnkalkylen	Optimistisk scenario	Sannsynlig scenario	Pessimistisk scenario
		Det er en godt dokumentert samhandlingsstrategi mellom prosjektet og kommunen som blir fulgt.			
U6 Leverandører/pris	<p>Leveranseevne hovedleverandør</p> <p>Arbeidsdeling mellom NAV og hovedleverandør</p> <p>Ledetider hos leverandører</p> <p>Vesentlige prisendringer</p> <p>Nye leverandører (andre enn hovedleverandør) i prosjektperioden</p> <p>Forståelse i leverandørorganisasjon for hva som skal leveres og hvordan.</p> <p>Samarbeid/samspill mellom leverandører</p> <p>Manglende kompetanseoverføring fra tidligere hovedleverandør</p> <p>Oppfølging av hovedleverandør</p> <p>Skifte av hovedleverandør (hendelse)</p>	<p>Estimat for kontrakt med hovedleverandør er basert på tidligere hovedleverandør.</p> <p>Inngått kontrakt med "ny" hovedleverandør 17. januar 2007.</p> <p>Hovedleverandør har god forståelse og kompetanse for oppdraget.</p> <p>Det er etablert gode prosesser/rutiner for at samtlige leverandører skal ha en forståelse av prosjektets leveranser og prosesser.</p> <p>Forutsigbare ledetider hos leverandører.</p> <p>Ingen vesentlige prisendringer.</p> <p>Normalt godt samarbeid/samspill mellom leverandører.</p> <p>Benytter samme hovedleverandør gjennom hele prosjektperioden.</p>	<p>Godt samspill med/mellom alle leverandører.</p> <p>1 måned besparelse</p> <p>Verdi: Besparelse 20 MNOK</p>	<p>Tidligere hovedleverandør overfører kompetanse til den "nye" hovedleverandører.</p>	<p>Dårlig samarbeidsmiljø med/mellom leverandørene.</p> <p>Puljeforskyving: 1 pulje i 2010.</p> <p>Verdi: Økning 40 MNOK</p>
U7 Organisasjonsstruktur NAV (inngår i basiskalkylen)	<p>Strukturendringer i NAV (ny org.)</p> <p>Endringssslitasje</p> <p>Organisasjonsendringer (spesialenheter)</p>	<p>Antall spesialenheter: 180 (ikke NAV-kontor). Skal behandles politisk med beslutning 1. mars.</p> <p>Ingen tilpasninger til spesialenheter.</p> <p>Prosjektet skal ikke dekke</p>			

Indre/ytre forhold	Usikkerheter	Forutsetning for grunnkalkylen	Optimistisk scenario	Sannsynlig scenario	Pessimistisk scenario
		<p>infrastruktur knyttet til den nye helserefusjonsenheten. Dette skjer tidligst i 2009. Antall kontorer (+/- 50).</p> <p>Denne posten er håndtert i basiskalkylen</p>			
U8 Teknisk løsning	<p>Stabilitet på teknisk løsning</p> <p>Løsningens ytelse (eks: responstider, stabilitet)</p> <p>Teknologisk utvikling</p> <p>Konsolidering av tekniske plattformer</p>	<p>Ikke tatt høyde for gevinster knyttet til eventuell teknologisk utvikling.</p> <p>Moderat til lav risikotaking mht oppdatering av versjoner.</p> <p>Velfungerende og velprøvd løsning (25 piloter).</p> <p>Lagt inn redundans for å sikre oppetid og lagring/backup.</p> <p>Normal utvikling mht serverbruk. Lagt inn 70% kapasitet ved toppbelastning (lav/moderat risikoprofil).</p> <p>Kun NAV-kontorene får personkort og arbeidslinjen i takt med utrulling.</p> <p>Eventuelle avvik dekkes av linjen.</p>	<p>Noen besparelser mht teknologisk utvikling, noen komponenter blir rimeligere.</p> <p>Verdi: Besparelse 5 MNOK</p>	<p>Som forutsatt.</p>	<p>Infrastruktur går fra å være en tynnklient-plattform over til å bli en plattform for mobile brukere. MEN dette er utenfor prosjektomfanget.</p> <p>En forsert overføring av brukere fra NIKE-plattformen.</p> <p>Personkort for "alle", dvs i alle NAV-enheter (spesialenheter).</p> <p>Arbeidslinjen (Arena og Infotrygd) til alle kontorer uavhengig av NAV-kontor utrulling.</p> <p>Ytelsesproblemer pga "tyngre" applikasjoner fra Pensjonsprogrammet som gir lavere responstider.</p> <p>Komponentene som er valgt går ut av produksjon og nye må verifiseres og testes.</p> <p>Større ressursbruk + noen flere servere.</p> <p>Verdi: Økning 30 MNOK</p>

Indre/ytre forhold	Usikkerheter	Forutsetning for grunnkalkylen	Optimistisk scenario	Sannsynlig scenario	Pessimistisk scenario
U9 NAV, kravomfang/ endringer (inngår i basiskalkylen område 2)	<p>Nye endringskrav (uprofesjonell endringshåndtering)</p> <p>Uklar kundesenterstrategi (telefon)</p> <p>Nye krav til løsningen som medfører regresjon</p>	<p>Profesjonell endringshåndtering fra eiers side.</p> <p>Lagt til noe ekstra for nye krav (endringer innenfor definert omfang), dvs. naturlig videreutvikling. Her inngår småoppdrag (2-3 dagers) og noe som var kjent som mobilitetsløsning, telefoni og kalenderløsning. Lagt inn ca. 15 MNOK pr år pluss en ekstern prosjektleder. Dette er "område 2" i PNSen.</p> <p>Ikke tatt høyde for endringer som ikke inngår i definert arbeidsomfang.</p> <p>Det er primært en sentralisert distribusjon som kun vil gi regresjon sentralt som ikke har noen stor kostnadskonsekvens.</p> <p>Ikke tatt høyde for nye behov pga midlertidige løsninger.</p>	Mindre plunder og heft enn forutsatt, dvs benytter ikke alle midler i "område 2 videreutvikling".	Som forutsatt.	Flere nye endringskrav som ikke er konsekvensutredet og heller ikke følger friske midler til, som må gjennomføres innenfor prosjektets omfang.
U10 NAV, NDU-enheten	<p>Nye behov pga midlertidige løsninger i organisasjonen</p> <p>Utfasing av gamle løsninger (NAV arbeid og trygd)</p> <p>NDUs evne til å forvalte løsningene inkl. bruker støtte</p>	<p>Normal evne til å forvalte og yte bruker støtte (1ste og 2dre-linje er sentralt).</p> <p>Prosjektet yter bruker støtte i 5 virkedager før linjen overtar.</p> <p>Utfasing av gamle løsninger foretas i "pauser" og vil ikke påvirke prosjektets fremdrift eller kostnader.</p>	Som forutsatt	Som forutsatt	Linjen har ikke kapasitet etter 5 dagers bruker støtte til å ta den ekstra belastningen på supportapparatet resultatet fra dette prosjektet vil medføre. Det er heller ikke kompetanse som fører til økt plunder og heft som fordyrer prosjektet.

Indre/ytre forhold	Usikkerheter	Forutsetning for grunnkalkylen	Optimistisk scenario	Sannsynlig scenario	Pessimistisk scenario
					To årsverk pr. år. Verdi: Økning 10 MNOK
U11 Endringer i antall brukere	Antall brukere av løsningen	16 000 brukere	15 500 brukere, dvs. 500 færre brukere. (-3 %). Inkluderer de områder som påvirkes av antall brukere, forutsatt lineær påvirkning. Område 1: -3 MNOK Område 3.2 -5 MNOK Område 4.2.1 -2 MNOK Område 5 -2, MNOK Sum -12 MNOK	16 000 brukere, dvs. ingen endring av brukere	20 000 brukere, dvs. 4000 flere brukere. (25%). Inkluderer de områder som påvirkes av antall brukere, forutsatt lineær påvirkning. Område 1: 22 MNOK Område 3.2 39 MNOK Område 4.2.1 15 MNOK Område 5 15 MNOK Sum 91 MNOK

Tabell 16 Forutsetninger og scenarier for de identifiserte indre/ytre forhold

Estimering av hendelsesusikkerhet

Tabellen nedenfor viser de inngangsdataene som ble angitt for hendelsene.

Hendelse	Sannsynlighet [%]	Konsekvens [MNOK]	Forventet risiko [MNOK]	Optimistisk [MNOK]	Pessimistisk [MNOK]
H1. Dekning av uforutsette løsningsalternativ, telefoni	50	35/45/50	23	18	25
H2. Skifte av hovedleverandør	3	50/100/150	1,5	3	4,5
Sum:			24,5	21	29,5

Figuren nedenfor illustrerer risikoen knyttet til hendelsene i form av en konsekvens – sannsynlighetsmatrise. Numrene referer til hendelsene ovenfor.

		Sannsynlighet		
		Liten, <5 %	Middels, 5 – 20 %	Stor > 20 %
Konsekvens	Liten, <1 MNOK			
	Middels, 1 – 10 MNOK			
	Stor, >10 MNOK	H2		H1

Hendelsesusikkerheten ”H1. Dekning av uforutsette løsningsalternativ” har høy sannsynlighet og høy konsekvens. Det er nødvendig at det avklares om dette ligger innenfor prosjektets ansvarsområde og derfor om alle mulige utgifter må dekkes av prosjektet.

Vedlegg 9. Kalkylemodellen

Tabellen under viser kalkylemodellen med referanseestimat der både verdiene fra analysen og fra prosjektet presenteres, samt de beregnede forventningsverdiene fra analysen.

Referanse analyse	Referanse overslag	Beskrivelse	Referanseestimat		Beregnet forventningsverdi fra analyse
			Sannsynlig verdi fra analyse	Sannsynlig verdi fra prosjektet	
Område 0	Område 0	Prosjektledelse	25	25	24
Område 1	Område 1	Velfungerende driftsmiljø for IKT basisløsningen	90	90	91
Område 2	Område 2	Videreutvikling	51	51	63
	Område 3	Kommunetilpasninger og kommunikasjon	281	281	
Område 3.1		Kommunetilpasninger og kommunikasjon, ressurser	102	102	109
Område 3.2		Kommunetilpasninger og kommunikasjon, innkjøp	179	179	176
	Område 4	Implementering av IKT basisløsning 2007-2009 alle kontorer	219	219	
Område 4.1		Implementering av IKT basisløsning, ressurser	75	75	76
Område 4.2.1		Implementering av IKT basisløsning, telefoni	60	60	65
Område 4.2.2		Implementering av IKT basisløsning, videokonferanse	35	35	36
Område 4.2.3		Implementering av IKT basisløsning, diverse	49	49	48
Område 5	Område 5	Informasjon, opplæring og brukeropplevelse	61	61	66
Område 6	Område 6	Hovedleverandør	136	136	136
		Sum	863	863	891
Basiskalkyle:					891
+ Forventede tillegg pga indre/ytre forhold					129
= Forventet kostnad, P50 (avrundet):					1020
P85-estimat (avrundet)					1130
+ H1. Merknader pga alternativ løsning telefoni					50
= Kostnadsramme					1180
Kostnadsramme					1180
- Forventet kostnad (P50)					1020
+ Usikkerhet U11. Endring antall brukere					30
= Usikkerhetsavsetning					190

Tabell 17 Kalkylemodell med resultater for usikkerhetsanalysen

Vedlegg 10. Styrker, svakheter, muligheter og trusler

Nedenfor er en redigert oppsummering av de innspill som ble gitt av hver enkelt deltaker under SWOT-analysen (styrker, svakhet, muligheter og trusler) på gruppesamlingen:

Styrker	Svakheter
<p>Prosjektstyring/planlegging/ressurser Kompetente medarbeidere Helhetsforståelse Høy kommunikasjonsbevissthet Høy kompetanse hos prosjektpersonell Kontinuitet i nøkkelpersonell Erfaringer fra pilotkontorer Prosjektorganisasjonens erfaring fra tidligere prosjekt i samme størrelsesorden</p> <p>Løsning Kjent teknologi (løsning i produksjon) Gjenbruk av prosjektpressurser, tynnklient og fylkesressurser</p> <p>Direktoratet God forankring hos eiere/beslutningstakere</p>	<p>Prosjektstyring/planlegging/ressurser Foreløpig ukjente faktorer om fremtidig etat Store pågående organisatoriske endringer Komplisert og omfattende styringsmodell (Dep. –Dir. – NAV – Proj.) Faren for å miste resurser i prosjektperioden Flere eiere i lokale prosjektorganisasjoner Vellykkede NAV-piloter kan gi for stor selvtillit</p> <p>Løsning Designsvakheter på delprosjekt som er flyttet inn, for eksempel T4/telefoni osv.</p> <p>Forhold til kommunene Lite kunnskap om kommunal løsning Liten eller ingen mulighet til å påvirke holdning til kommune før oppstart Ingen erfaring med samarbeid med kommuner Kartlegging av kommuner (teknisk) Hittil ingen kommunal ressurs i prosjektet</p> <p>Kontrakt Kontraktstrategi (gir rom for diskusjon)</p>

Muligheter	Trusler
<p>Prosjektstyring/planlegging/ressurser Samspill med andre prosjekt God prosjektmetodikk fører til færre avvik enn lagt inn i planen, som gir en billigere gjennomføring Positive bidrag til fremtidige prosjekter (eks nytt WAN for NAV) Positiv virkning for konsolidering av etatens portefølje</p> <p>Løsning Legge det tekniske grunnlaget for intensjonen med NAV-reformen</p> <p>Forhold til kommunene I partnerskap få til løsning med kommunene. Godt rykte Ha en overraskende god start på samarbeidet stat/kommune Stor reform i norsk sammenheng, treffer mange Gjenbruk av rådmenn i pilotkommuner Tidlig avklaringer mht puljeinndeling og varsling av kommuner</p> <p>Kontrakt Beredskapsplan mht tvist med hovedleverandør</p>	<p>Prosjektstyring/planlegging/ressurser For stor trygghet i prosjektorganisasjonen Mange parter, og mange samtidige, parallelle prosjekter Ressurstilgjengelighet i hele prosjektperioden Mange organisasjonelle endringer Andre endringer i NAV på samme tid Endringer medfører usikkerhet og slitasje på de ansatte.</p> <p>Forhold til kommunene Negative kommunale holdninger i lokal presse Ingen styringsrett over kommunene (=> prosjektet har ikke total kontroll) Kommuner ikke på plass Kommunal integrasjon, manglende vilje/deltakelse</p> <p>Direktoratet Endring i løsning eller rammer/forutsetninger for prosjektet Direktoratets lojalitet ovenfor styringsdokument og prosjektdirektiv Pålegg om utvidelse av arbeidsomfang</p>

Tabell 18 SWOT - innspill fra deltakere på gruppesamling

Vedlegg 11. Verifikasjon av NAV IKT Basisløsning

Til : Arbeids- og inkluderingsdepartementet v/Seniorrådgiver Håvard Hellerud
Finansdepartementet v/Avdelingsdirektør Peder Berg

Kopi :

Fra : Metier AS v/ Svein Olaussen (oppdragsansvarlig), Tønnes Eilertsen, Anders Øien
og Paul Torgersen

Dato : 15. desember 2006

Oppdraget

Metier AS har med bakgrunn i rammeavtale med Finansdepartementet og avrop fra Arbeids- og inkluderingsdepartementet per 20. oktober 2006, fullført verifikasjon av NAV IKT Basisløsning.

Avropet av 20. oktober omfatter også kvalitetssikring av styringsunderlag og kostnadsoverslag for Arbeids- og velferdsdirektoratets prosjekt "Implementering av IKT Basisløsning i NAV-enheter 2007-2009" (KS 2). Dette arbeidet vil bli levert i henhold til gjeldende framdriftsplan med planlagt ferdigstilling av foreløpig rapport 22. januar 2007.

Konklusjon

Metier har fått et generelt godt inntrykk av arbeidet som er gjort i forbindelse med implementering av NAV IKT Basisløsning på 25 pilotkontorer samt fem kundesentra.

Basisløsningen er levert og alle pilot-kontorene er per 8. desember operative. Det betyr at minimumskravene er innfridd.

Leveransene Arbeidslinjen og Strategi fullverdig løsning er ikke ferdigstilt, men oppgavene er overført til Arbeids- og velferdsdirektoratet.

Det er videre ikke funnet en løsning på når og hvordan NAV-kontorene i Oslo kommune skal ta i bruk og inngå i NAV IKT Basisløsning. Denne prosessen håndteres nå av Arbeids- og velferdsdirektoratet og ligger således utenfor programmets ansvarsområde.

Metier har registrert en del forbedringsområder som anbefales vurdert og om mulig implementert/realisert før den planlagte utrulling starter i april 2007. I kapittel 0 finnes en opplisting av alle anbefalingene.

Metier anbefaler at Arbeids- og inkluderingsdepartementet ber Arbeids- og velferdsdirektoratet om en redegjørelse for hvordan anbefalingene i dette notatet vil bli hensyntatt.

Det er viktig at tiden fram til implementeringsløpet starter benyttes til å forbedre/justere strategi, metodikk og løsning basert bl.a. på erfaringene fra pilotperioden.

Innholdsfortegnelse

1	INNLEDNING.....	2
2	PROGRAM NAV IKT	3
3	MÅLOPPNÅELSE.....	5
4	TESTING.....	6
5	PROGRAMMETS LEVERANSER IFM. NAV IKT BASISLØSNING.....	6
6	VERIFIKASJON AV NAV IKT BASISLØSNING UTE PÅ NAV-KONTOR	9
7	VERIFIKASJON AV NAV IKT BASISLØSNING PÅ KUNDESENTER.....	12
8	ANBEFALINGER – SAMLET OVERSIKT	14
	VEDLEGG 1 ENDRINGER I OMFANG	16

Innledning

Oppdraget

Metier AS har med bakgrunn i rammeavtale med Finansdepartementet og avrop fra Arbeids- og inkluderingsdepartementet per 20. oktober 2006, fullført verifikasjon av NAV IKT Basisløsning.

Avropet av 20. oktober omfatter også kvalitetssikring av styringsunderlag og kostnadsoverslag for Arbeids- og velferdsdirektoratets prosjekt ”Implementering av IKT Basisløsning i NAV-enheter 2007-2009” (KS 2). Dette arbeidet vil bli levert i henhold til gjeldende framdriftsplan med planlagt ferdigstilling av foreløpig rapport 22. januar 2007.

Bakgrunn

Innen utgangen av 2009 skal den nye arbeids- og velferdsforvaltningen (NAV-reformen) være implementert ved at lokale NAV-kontorer i alle landets kommuner er etablerte og fullt ut operative. Den allerede utviklede NAV IKT Basisløsningen planlegges implementert ved alle kontorer, sentra etc. i årene 2007, 2008 og 2009 for å sikre en velfungerende IKT basisløsning for NAV som understøtter målsettingen om en helhetlig og effektiv arbeids- og velferdsforvaltning og en bedret service overfor mottakerne av forvaltningens tjenester.

Løsningen som skal implementeres, har blitt utviklet, testet og utprøvd gjennom 25 NAV-pilotkontorer og fem kundesentra. Dette var en del av IKT-programmet 2005-2006 (fase 2) som utviklet den nye IKT-løsningen for den nye forvaltningen.

Det er denne NAV IKT Basisløsning som er gjenstand for verifikasjon og omhandles i dette

notatet.

Arbeidsbeskrivelse

I arbeidsplanen for kvalitetssikringsoppdraget er omfanget av verifikasjonen beskrevet:

Hensikten med aktiviteten er å verifisere på bakgrunn av tilgjengelige dokumentasjon at leveransene av basisløsning er i henhold til gjeldende styringsdokumenter. I tillegg til dokumentasjonsgjennomgang gjøres det besøk ute hos to pilotkontorer. Rapportering til oppdragsgiver gjøres i form av et eget notat som siden tas med som vedlegg i endelig KS2 rapport.

Etter avtale med oppdragsgiver ble det vedtatt også å besøke ett kundesenter. Det er i omfanget ikke inkludert noen usikkerhets- eller økonomisk analyse. Det er foruten verifikasjon og anbefalinger opp mot definisjonen av NAV IKT Basisløsning også tatt med anbefalinger på enkelte forhold Metier vurderer som relevante for utrulling og bruk av basisløsningen.

Styrings- og prosjektdokumenter

Metier har hatt tilgang til og gjort bruk av følgende styrings- og prosjektdokumenter:

NAV IKT: Overordnet gjennomføringsplan for ny arbeids- og velferdsforvaltning – IKT Basisløsning for 2005 og 2006. Versjon 1.3.1 av 22. august 2006.

NAV IKT: Plan for produksjonssetting – 25 NAV pilotkontorer og 5 kundesentra. Versjon 2.0 av 23.06.06.

NAV IKT: Statusrapport nr 8/2006 for NAV IKT Basisløsning (datert 9.10.06)

NAV IKT: Statusrapport nr 9/2006 for NAV IKT Basisløsning (datert 9.11.06)

NAV IKT: Samlet testrapport for Prosjekt T5 – Totaltest (datert 31.10.06)

Program NAV IKT

Organisering av program NAV IKT

Fra 1. juli 2006 ble Arbeids- og velferdsetaten etablert og tidligere Aetat og trygdeetaten lagt ned. I forbindelse med etablering av den nye statlige etaten ble det også gjort organisatoriske endringer for NAV IKT programmet, bl.a. følgende:

Den detaljerte milepælsoppfølgingen mot det enkelte prosjekt ivaretas av NDU (NAV Drift og Utvikling) som leveranseansvarlig i henhold til godkjente planer

Leveranseansvaret forankres i NDU fra første dag på samme måte som dette ansvaret har vært forankret i Aetat Arbeidsdirektoratet og Rikstrygdeverket

NDU rapporterer til IKT stab i Arbeids- og velferdsdirektoratet

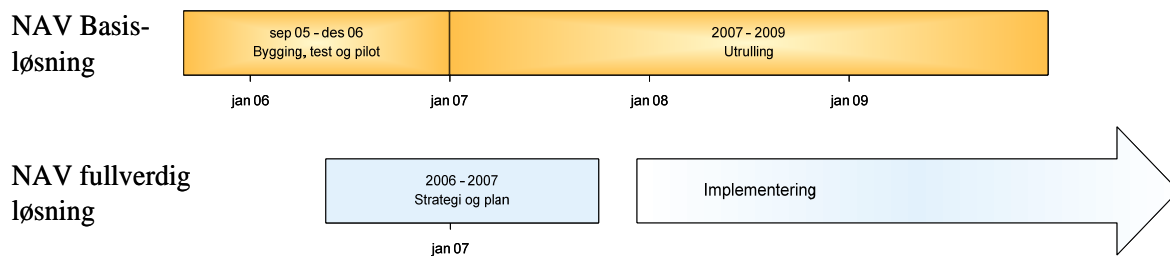
IKT-direktør i NAV er programeier innenfor omfang og kostnad. Han har myndighet til vedta nye versjoner av Overordnet gjennomføringsplan. Styringsgruppen har eiermyndighet for framdrift samt en viktig funksjon innenfor forankring og koordinering av programmet.

For nærmere informasjon om organisering og styring vises til kapittel 5 i Overordnet gjennomføringsplan.

Omfang av NAV IKT

Figuren under viser hvordan arbeidet med NAV IKT er inndelt i innføring av både basisløsning og en mer langsiktig og fullverdig IKT-løsning. Basisløsningen omfatter infrastruktur og grunnleggende IKT-tjenester som ventes å kunne nyttiggjøres også i langsiktig løsning. Det er både på kort og lang sikt tilrettelagt for et utrednings- og utviklingsarbeid som skal understøtte formålet med NAV reformen.

Verifikasjon av basisløsning som dette notatet omhandler, er NAV IKT Basisløsning slik den foreligger per november 2006 samt planer for ferdigstilling av utestående leveranser.

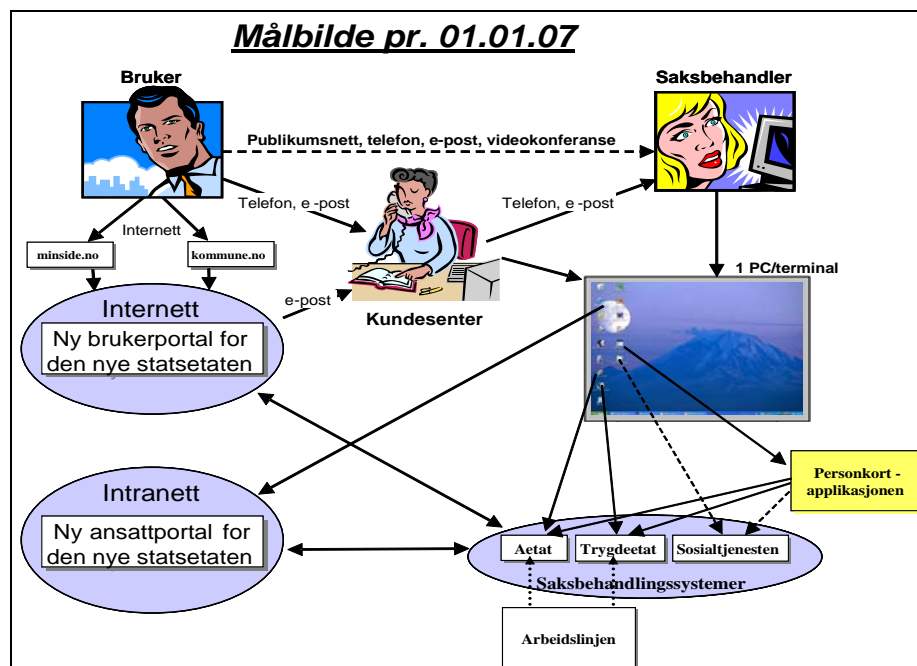


Figur 12 Gjennomføring NAV IKT

NAV IKT Basisløsning

Kapittel 2 i Overordnet gjennomføringsplan beskriver NAV IKT Basisløsning slik:

Med basisløsning menes de IKT-løsninger som inngår i målbildet og som må være etablert for å starte etablering til felles førstelinjekontorer for NAV-forvaltningen (NAV-kontorer) fra planlagt oppstartstidspunkt 01.01.2007. Målbildet er visualisert i figuren under.



Figur 13 Målbilde NAV IKT Basisløsning

I basisløsningen inngår IKT-støtte til statsetaten og de delene av kommunens sosialtjeneste som behandler økonomisk sosialhjelp. Basisløsningen består i hovedsak av:

- infrastruktur og basistjenester
- fagsystemer og fellesfunksjonalitet
- portalløsninger

Det har blitt vedtatt endringer av NAV IKT Basisløsning i løpet av programperioden. I vedlegg 1 finnes en oversikt over alle større omfangsendringer som krever vedtak over programleder, fra det formelle vedtaket av Overordnet gjennomføringsplan versjon 1.0 den 20. oktober 2005 og fram til gjeldende versjon av gjennomføringsplanen. Alle versjoner av Overordnet gjennomføringsplan er godkjent av arbeids- og velferdsdirektør Tor Saglie.

Detaljert oppstilling av leveranser som inngår i NAV IKT Basisløsning i henhold til Overordnet gjennomføringsplan versjon 1.3.1 er gjort i kapittel 0 Programets leveranser ifm. NAV IKT Basisløsning.

Avslutning av program NAV IKT

Avslutning av program NAV IKT skal skje slik i henhold til Overordnet gjennomføringsplan kapittel 2.4:

NAV IKT avsluttes som program etter at NAV basisløsning er etablert og pilotkontorer går over til ordnær drift. Det vil si at programmets resultatmål og milepæler er oppnådd. I henhold til overordnet milepælsplan (se kapittel 6) skal pilotperioden avsluttes 31.12.06.

Videre angis et minimumskrav som følger:

Programmet kan avsluttes tidligst når det som inngår i minimumsløsningene er etablert og utprøvd på 10 NAV-pilotkontor eller flere.

Minimumskrav er definert i Overordnet gjennomføringsplan kapittel 2.3.

Måloppnåelse

I overordnet gjennomføringsplan er det i kapittel 3 satt opp mål og resultatkrav for NAV IKT-programmet. I gjennomføringsplanens kapittel 3.4 foreligger det resultatmål for perioden 2005 og 2006. Programmet har så langt ikke gjennomført noen evaluering av sin måloppnåelse. Sluttrapporten for programmet vil foreligge i januar 2007.

Det er derfor i rapporten ikke kommentert måloppnåelse. Det er imidlertid høy grad av samsvar mellom programmets leveranser (ref. kapittel 0 Programmets leveranser ifm. NAV IKT Basisløsning) og programmets resultatmål i gjennomføringsplanen. Programmet har oppgitt status med hensyn til oppfyllelse av leveranser.

Testing

Gjennomført testing

I programmet er det gjennomført et totaltestprosjekt (T5). I Samlet testrapport (ref. kapittel 1 – Styrings- og prosjektdokumenter) er alle tester og resultater oppsummert.

I løpet av totaltestprosjektet ble det gjort en del endringer av testomfanget, ref. kapittel 4 i Samlet testrapport. Det ble i testene bl.a. avdekket feil hvor det i rapporten påpekes krav om oppfølging som innenfor tekniske tester (ref. kapittel 6.4.5.2 i Samlet testrapport).

I Samlet testrapport kapittel 6.5 finnes totaltestprosjektets anbefalinger, sitat:

Start produksjonssetting NAV-Pilot 02.10.06

T5 - Totaltestprosjektet anbefalte fredag 29.09.06 etter en helhetlig vurdering, at produksjonssetting kunne starte 29.09.06 (Ref.)

Anbefalingen ble gitt med bakgrunn i T5s fase 1 tester og evaluering, og de anbefalinger som ble gitt av de avleverende prosjektene 29. og 30.09.06.

Start pilotproduksjon NAV-Pilot 02.10.06

T5 - Totaltestprosjektet anbefalte søndag 01.10.06 etter en helhetlig vurdering, at utrulling av NAV IKT Basisløsningen starte 02.10.06, og at pilotproduksjon kan starte etter vellykket utrulling (Ref.)

Anbefalingen ble gitt med bakgrunn i T5s fase 2 tester og evaluering, og de anbefalinger som ble gitt av de avleverende prosjektene 01.09.06.

Metier sin vurdering

Testomfanget er endret i løpet av programperioden.

På det tidspunkt som testrapporten ble utarbeidet (datert 31.10.06), var ikke hele NAV IKT Basisløsning på plass. Rapporten påpeker videre behov for oppfølging av feil.

Metier anbefaler at det videreføres testaktiviteter for å reteste på områder som krever det (tidligere feil/avvik mv.)

Det forutsettes at Arbeids- og velferdsdirektoratet finner en egnet organisering av testaktivitetene. Videre forutsettes at komponenter av Basisløsningen som ikke realiseres i programmet, som for eksempel arbeidslinjen, blir underkastet forsvarlig testing.

Programmets leveranser ifm. NAV IKT Basisløsning**Status fra programmet**

I Overordnet gjennomføringsplan er det i kapittel 2.3 gjort en oppstilling av alle leveransene i NAV IKT Basisløsning. Oppstillingen ble systematisert og programmets angivelse av status og eventuell kommentarer er innhentet:

Ident	Leveranser iht. Overordnet gjennomføringsplan 1.3.1	Status og kommentarer fra programmet
01.07.2006	Den nye statlige etaten etableres 1.7.06. Følgende skal være satt i produksjon:	
a)	Midlertidig IT-løsninger for ledelsen til nytt fylkesledd, ansatte i nytt direktorat og ansatte i NAVs enhet for drift og utvikling.	Ingen endring, satt i produksjon som planlagt.
b)	Felles e-post og adresse (fornavn.etternavn@nav.no), felles kalender i Outlook (vil ikke vise detaljer på møter/avtaler) og nytt intranett, med begrenset innhold og lenker til definerte publikasjoner, skal være tilgjengelig for alle ansatte i den nye statlige etaten. Nytt publiseringsverktøy for de i den nye statlige etaten som skal skrive og publisere innhold for intra- og internett. NAV officemaler tilgjengelig for alle ansatte i ny statlig etat.	Ingen endring, satt i produksjon som planlagt.
c)	Felles journal og administrativt arkiv for enheter som arbeider med administrativt arkiv i den nye statlige etaten.	Ingen endring, satt i produksjon som planlagt.
d)	Brukere som har tynnklient (alle brukere i tidligere Aetat og brukere i tidligere trygdeetaten som er etablert på tynnklientplattform) får det som er listet under b) i tillegg til, Windows 2003/XP, Office 2003 inkl. Outlook og nye Office-maler.	Ingen endring, satt i produksjon som planlagt.
e)	Servicetelefon som inneholder informasjon fra den nye statlige etaten (tidligere trygdeetaten og Aetat)	Ingen endring, satt i produksjon som planlagt.
11.09.2006	To pilot NAV-kontorer vil prøve ut følgende:	
a)	Teknisk infrastruktur (kommunikasjonsløsninger, WAN og LAN, mellom stat og kommune) og telefoniløsninger på lokalt NAV-kontor	Ingen endring, satt i produksjon som planlagt.
b)	Funksjonelle områder. En felles arbeidsflate, felles E-post, kalender og Office 2003. Saksbehandlere fra den statlige etaten får tilgang til de statlige fagsystemene og kommunale ansatte får tilgang til fagsystemet for økonomisk sosialhjelp. Publikumsnett og personkort vil også bli implementert i prøvepilotkontorene.	Ingen endring ut over at personkort kun ble testet med statlig informasjon. De kommunale systemene (uttrekk til personkort) var ikke godkjent testet av kommunene og installert på kommunale servere.
c)	Organisering og rutiner. Teste ut den lokale og sentrale etableringsorganisasjonen, rutiner som sikkerhets- og drifts rutiner, drifts- og bruker støtteapparat på statlig og kommunal side.	Ingen endring, testet som planlagt.
02.10.2006	Pilotdrift på 25 NAV-kontorer og 5 kundesentra:	
a)	Ny statlig internettside (NAV.no) til erstatning for Aetat.no og trygdeetaten.no for alle ansatte og brukere. Innhold, tjenester og applikasjoner fra tidligere Aetat.no og trygdeetaten.no er overført til ny statlig internettside.	Ingen endring, satt i produksjon som planlagt.
b)	Løsninger for 25 pilot NAV-kontorer:	
b1)	- En felles arbeidsflate stat og kommune (1 terminal for NAV-løsningene) og en telefoniløsning	Ingen endring, satt i produksjon som planlagt med unntak for de 2 pilotkontorene i Oslo. For Oslo gjelder: Terminaler: Statlige terminaler utplassert inkl personkort. Ikke tilgang til kommunale systemer fra statlige terminaler. Telefoni: Statlig telefoni utplassert som tillegg til det kommunale. Egen prosess med Arbeids- og velferdsdirektoratet og Oslo Kommune om fremtidig infrastruktur og telefoni for NAV-kontorene i Oslo.
b2)	- Felles E-post og kalender	Ingen endring, satt i produksjon som planlagt, for kommunale og statlige brukere. Løsningen er ikke integrert mot øvrig kommunal e-post/kalender. Dette var heller ikke planlagt.
b3)	- Office 2003 inkl maler	Ingen endring, satt i produksjon som planlagt.
b4)	- Tilgang til statlige fagsystemer, tilgang til kommunale fagsystemer, personkort, publikumsnett i NAV-lokalet, telefoniløsning og videokonferanseløsning til ansatte ved pilotkontorene.	Ingen endring, satt i produksjon som planlagt med unntak for de 2 pilotkontorene i Oslo. Ikke tilgang til kommunale systemer og uttrekk til personkort for statlige ansatte i Oslo - egen prosess.
b5)	- Tilpassede fagsystemer (standardbrev og rapporter som distribueres til brukerne og tilgangskontroll som dekker behovet til NAV)	Ingen endring, satt i produksjon som planlagt.
	Absolutt minimumsløsning for oppstart av pilot NAV-kontorene pr 2.10.06 er at teknisk infrastruktur og telefoniløsning er implementert (stat og kommune), samt at saksbehandlere fra stat og kommune har tilgang til sine respektive fag-systemer og at publikumsnett er tilgjengelig for brukerne. Dette betyr at personkortløsningen ikke MÅ være tilgjengelig for saksbehandlerne for å produsjonssette pilot NAV-kontorene. Det samme gjelder for videokonferanseløsninger.	Det var ikke behov for å begrense løsningen til minimumsløsning, da hele basisløsningen var klar for produksjonssetting 2.10.
c)	Løsninger for de statlige kontorene som ikke er pilot NAV-kontorer: - Tilpassede fagsystemer for alle statlige kontorer som ikke er NAV-kontor (standardbrev og rapporter som distribueres til brukerne)	Ingen endring, satt i produksjon som planlagt.
d)	IKT-støtte for 5 kundesenter (nåværende kundesenter i trygdeetaten samt tjenester fra dagens Aetat). 3 kundesenter pr 2.10.06 (Rogaland, Østfold og Hedemark). Nordland fra 6.10.06 og Hordaland fra 10.11.06.	Ingen endring, satt i produksjon som planlagt med unntak for Hordaland som har valgt å iverksette kundesenter fra 18.11.06.

Ident	Leveranser iht. Overordnet gjennomføringsplan 1.3.1	Status og kommentarer fra programmet
18.12.2006	Arbeidslinjen:	
a)	Arbeidslinjefunksjonalitet (integrasjon mellom Arena og Infotrygd i forhold til individprosesser) til ansatte ved pilotkontorene i desember 2006. Noe av funksjonaliteten vil også være tilgjengelig for brukere av saksbehandlingssystemet Arena da det er gjort funksjonelle endringer i flere skjermbilder.	Forsinket pga manglende leveranser fra linjen. Det planlegges med å gjennomføre dette som eget prosjekt og hvor prosjektet vil bli lagt inn under porteføljestyling i direktoratet. Behandling i direktoratets direktørmøte 14.11.06 om prosjektets videre fremdrift i forhold til konsekvenser av sykelønnsutvalget og personvern/IT-sikkert.
Øvrig:	Strategi fullverdig løsning:	
N5	Prosjekt N5 Strategi fullverdig løsning. Gjennomføres ikke som en del av NAV IKT-programmet. Aktiviteten er definert i direktoratets IKT virksomhetsplan for 2006-2007.	Milepælen vil bli tatt ut og erstattet av andre aktiviteter i direktoratet, IKT-stab. Styringsgruppen anbefalte 13.11.06 at milepælen utgår og at saken løses i linjen. Fullverdig løsning inngår som en del av samlet utviklingsplan for 2007 - 2009. Arbeids- og velferdsdirektøren besluttet 30. november 2006 at arbeidet videreføres i linjen.

Tabell 19 Leveranser med programmets angivelse av status og kommentarer

Metier sin vurdering

Metiers vurderinger bygger her på programmets statusoversikt i Tabell 19, informasjon fra møter og telefonsamtaler med programmet samt mottatte dokumenter, ref. kapittel 0 – Styrings- og prosjektdokumenter.

Programmet konkluderer med å ha levert i henhold til plan på tolv av i alt atten leveranser (leveranser her lik punkter i tabellen der b) 2.10.2006 inneholder 5 leveranser). Videre er to leveranser nå avsjekket som i orden, gjelder leveransene b) 11.9.2006 og d) 2.10.2006.

To av de gjenværende fire leveransene som ligger under 2.10.2006, b1) og b4), er knyttet opp mot de to pilotkontorene i Oslo hvor kun midlertidig teknisk infrastruktur er installert. Det pågår en prosess mellom Arbeids- og velferdsdirektoratet og Oslo kommune for å finne en løsning for Oslo sitt vedkommende. Saken er derfor inntil videre å betrakte som ute av programmets ansvarsområde. Det anbefales at Arbeids- og velferdsdirektoratet har en beredskap for å installere og knytte NAV-kontorer i Oslo til NAV IKT Basisløsningen når en avklaring mellom direktoratet og Oslo kommune foreligger. For øvrig er de to samme leveransene satt i produksjon som planlagt hos øvrige pilotkontorer.

Det gjenstår dermed de to leveransene Arbeidslinjen som var planlagt ferdigstilt 18.12.2006 og Strategi fullverdig løsning (de to siste leveransene i Tabell 19). Nedenfor er status på de to leveransene utdypet:

- *Arbeidslinjen:* Programmet angir grunnen til forsinkelsen som manglende leveranser fra linjen grunnet mislykket oppgradering av saksbehandlersystemet Arena fra databasesystemet Oracle versjon 9i til versjon 10g. N2 Arbeidslinjen er utviklet på 10g. Prosjekt N2 Arbeidslinjen ble fra 1. juli 2006 lagt under direktøren for Arbeid og aktivitet, mens programmet fikk en porteføljestyrlings rolle. Fra 1. januar 2007 følges prosjektet opp som en del av Arbeids- og velferdsdirektoratets portefølje. Prosjektet skal være ferdigstilt 26. mars 2007.
- *Strategi fullverdig løsning:* Målet var å igangsette arbeidet med strategi for langsiktig løsning i løpet av 2006. Milepælen er foreslått tatt ut og erstattet av andre aktiviteter i direktoratets IKT-stab i forbindelse med etablering av langsiktig IKT-målbilde og en IKT-handlingsplan (porteføljeplan) for 2007-2009. Vedtak

om overføring ble fattet av Arbeids- og velferdsdirektøren 30. november 2006. Da de to gjenstående leveransene, Arbeidslinjen og Strategi fullverdig løsning, begge er overført til Arbeids- og velferdsdirektoratet, har programmet per 8. desember 2006 ingen utestående leveranser.

Verifikasjon av NAV IKT Basisløsning ute på NAV-kontor

Besøksrunde

I arbeidet med verifikasjon av NAV IKT Basisløsning inngikk besøk ute på to NAV-kontorer. Følgende besøk ble gjennomført med angivelse sted, tidspunkt og deltakere:

NAV-kontor	Dato	Fra enhet	Fa Metier	Fra NAV IKT
Trøgstad NAV-kontor	27.11.06	Janniche Paulsboe Arne Johan Moberg	Tønnes Eilertsen Svein Olaussen	Anne Heimdal
Asker NAV-kontor	29.11.06	Inger Lise Fagerli Rigmor Hartvedt Stig Reitan	Tønnes Eilertsen Svein Olaussen	Anne Heimdal

Tabell 20 Besøksrunde NAV-kontor

Følgende agenda var utgangspunkt for møtene:

- Status i dag ved NAV kontoret
- Avvik i forhold til plan.
- Tiltak knyttet til ev. avvik.
- Kontroll av leveranser ift. liste over hvilke leveranser som inngår i NAV IKT Basisløsning (se vedlagte regneark).
- Eventuelt andre forhold knyttet til NAV IKT Basisløsning

Verifikasjon av NAV IKT Basisløsning på NAV-kontor

For de to NAV-kontorene Trøgstad og Asker er det leveransene per 11.9.2006 og 2.10.2006 som er relevante. Selv om Asker NAV-kontor ikke startet før 2.10.2006, er leveransene under 11.9.2006 kommentert også for Asker sin del da disse inngår i kontorets infrastruktur/tjenester.

Begge kontorene har fått implementert IKT Basisløsning og er operative. Det betyr at minimumskravene er innfridd.

Det er nedenfor tatt inn en tabell med de relevante leveransene og en kolonne for hvert kontor med angivelse av status etter tretrinnskalaen OK, mulighet forbedring og ikke installert. Leveranser med klassifisering mulighet forbedring eller ikke installert er kommentert i tabellen. Mulighet til forbedring kan være rettet mot både eksisterende NAV IKT Basisløsning og/eller den forestående implementeringsprosessen 2007-09. Teksten knyttet til den enkelte leveranse konkretiserer hva anbefalingen gjelder.

Ident	Leveranser iht. Overordnet gjennomføringsplan 1.3.1	Trøgstad	Asker	Kommentar
11.09.2006	To pilot NAV-kontorer vil prøve ut følgende:			
a)	Teknisk infrastruktur (kommunikasjonsløsninger, WAN og LAN, mellom stat og kommune) og telefoniløsninger på lokalt NAV-kontor	Mulighet forbedring	Mulighet forbedring	Brukerne på sosial føler at responstidene har blitt dårligere. Det var problemer med å få alt på plass til åpning noe som medførte forstyrrelser på daglig drift.
b)	Funksjonelle områder. En felles arbeidsflate, felles E-post, kalender og Office 2003. Saksbehandlere fra den statlige etaten får tilgang til de statlige fagsystemene og kommunale ansatte får tilgang til fagsystemet for økonomisk sosialhjelp. Publikumsnett og personkort vil også bli implementert i prøvepilotkontorene.	N/A	N/A	Behandlet nedenfor under leveranser 02.10.2006
c)	Organisering og rutiner. Teste ut den lokale og sentrale etableringsorganisasjonen, rutiner som sikkerhets- og driftsrutiner, drifts- og bruker støtteapparat på statlig og kommunal side.	Mulighet forbedring	Mulighet forbedring	Trøgstad: Store mengder informasjon er belastende for IKT ansvarlig i 50 % stilling. Trøgstad: Problem med hvordan Sosio "oppfører" seg fra statlig nett, uklare ansvarsgrensesnitt. Begge: Opplæring kunne vært mer differensiert og med oppfølgingsaktivitet.
02.10.2006	Pilotdrift på 25 NAV-kontorer og 5 kundesentra:			
a)	Ny statlig internettside (NAV.no) til erstatning for Aetat.no og trygdeetaten.no for alle ansatte og brukere. Innhold, tjenester og applikasjoner fra tidligere Aetat.no og trygdeetaten.no er overført til ny statlig internettside.	OK	OK	
b)	Løsninger for 25 pilot NAV-kontorer:			
b1)	- En felles arbeidsflate stat og kommune (1 terminal for NAV-løsningene) og en telefoniløsning	Mulighet forbedring	Mulighet forbedring	Telefoniløsningen er en felles telefoniløsning for det lokale NAV-kontoret og erstatter kommunal telefoniløsning for kommunalt ansatte. Misnøye med manglende integrasjon mot kommunal telefoniløsning. Har dessuten vært problem med funksjonalitet som ikke virker. Asker har kapasitetsproblemer på telefoniløsning.
b2)	- Felles E-post og kalender	Mulighet forbedring	Mulighet forbedring	Kommuneansatte har to mailsystem og to kalendere (NAV og kommunal) å forholde seg til. Misnøye på manglende integrasjon. Problem å holde to system oppdatert. Kommunale system var mer fleksible mht. synkronisering av kalender mot mobiltelefon og sikker mailtilgang via web.
b3)	- Office 2003 inkl maler	OK	OK	
b4)	- Tilgang til statlige fagsystemer, tilgang til kommunale fagsystemer, personkort, publikumsnett i NAV-lokalet, telefoniløsning og videokonferanseløsning til ansatte ved pilotkontorene.	Ikke	OK	Trøgstad har ikke gjennomført egentest av sosialløsning, løsningen er dermed ikke sertifisert. Test er planlagt gjennomført innen 11. desember. Ingen av kontorene hadde videokonferanseløsning.
b5)	- Tilpassede fagsystemer (standardbrev og rapporter som distribueres til brukerne og tilgangskontroll som dekker behovet til NAV)	OK	OK	Tilpasninger i statlige fagsystem er gjort sentralt. Tilpasninger gjøres også i de enkelte sosial fagsystemene. Her er det trolig ulik praksis/syn mht. layout mv.
c)	Løsninger for de statlige kontorene som ikke er pilot NAV-kontorer: - Tilpassede fagsystemer for alle statlige kontorer som ikke er NAV-kontor (standardbrev og rapporter som distribueres til brukerne)	N/A	N/A	
d)	IKT-støtte for 5 kundesentra (nåværende kundesenter i trygdeetaten samt tjenester fra dagens Aetat). 3 kundesenter pr 2.10.06 (Rogaland, Østfold og Hedemark). Nordland fra 6.10.06 og Hordaland fra 10.11.06.	Mulighet forbedring	Mulighet forbedring	Funksjonell vurdering: Statlig side OK. Kommuneansatte innen sosial føler at kundesenteret kun fungerer som et sentralbord og et unødvendig mellomledd. Lov forbyr kundesentrene å få tilgang til opplysninger fra sosialsystem. Asker er pt. ikke koblet mot kundesenter, men ønsker bruk av et oppgående senter.

Tabell 21 Resultat av verifikasjon på NAV-kontorene

Tilleggs kommentarer Trøgstad NAV-kontor

Trøgstad var prøvepilot og startet 11. september. Det var hektisk før åpning, for eksempel kom publikums PC på plass dagen før. På grunn av sentrale problemer gikk linjen ned på åpningsdagen og kom ikke opp igjen før dagen etter. Linjen har deretter vært stabil. Siden Trøgstad var prøvepilot med oppstart 11.9.2006 var ny telefoniløsning, som planlagt, ikke på plass før etter åpning. Ansatte på sosial føler det tungvint å måtte ringe vanlig nummer for å nå

andre kommunal ansatte.

Kommunene har det avtalemessige og økonomisk ansvar i forhold til leverandører av sosialsystem. Dette innebærer at det er kommunene som har dialogen med og følger opp leverandørene av sosialsystem.

Sosio fra Tieto Enator, som er fagsystemet innenfor sosial, var ikke sertifisert for MS SQL ved åpningen 11. september. Systemet ble fra leverandør tilrettelagt for personkort først i siste uken av september. Det gjenstår nå kun egentest som Trøgstad NAV-kontor skal utføre selv, før endelig sertifisering. Personkortet hadde ved vårt besøk kun informasjon fra statlige fagsystemer.

Trøgstad er en liten kommune med kun en IKT ansatt i 50 % stilling ved NAV-kontoret. Dette har vært i minste laget. Den store informasjonsmengden som er mottatt, burde vært bedre tilpasset Trøgstad gjennom spissing av informasjon med henvisning til ytterligere informasjon og punktvis opplisting av milepæler (hva skjer når).

Tilleggs kommentarer Asker NAV-kontor

Asker hadde offisiell åpning 4. oktober. Kontoret har 80 ansatte hvorav 16 kommunale. Det var hektisk før oppstart der for eksempel linje og router ble levert kun 2 arbeidsdager før åpning, noe som var utilfredsstillende og ikke etter avtale. Tynnklienter med tilgang til både statlige og kommunale fagsystemer var operative til den offisielle åpningen. Den 26. oktober var personkortet oppe med informasjon fra både statlige og kommunalt fagsystem.

Asker kommune bestilte fire sentralbord, men fikk bare levert to. Kontoret sliter nå med kapasitetsproblemer på telefoniløsningen.

I forbindelse med opplæring var det vanskelig å finne ut hvem som trengte opplæring i hva. Opplæring skjedde både innenfor fag og system.

Asker føler at de ikke var nok involvert i implementeringsprosessen. Det var til tider vanskelig for kommunen å få tilgang til relevant informasjon, da kommunen ikke hadde tilgang til prosjektoppfølgingsverktøyet ARIANE, slik at all informasjon gikk gjennom lokal statlig IKT kontakt.

Metiers vurdering

I nedenstående tabell er samlet Metier sine anbefalinger knyttet mot NAV-kontor:

Nr.	Anbefaling
1	Responstid: Det anbefales gjennomført responstidstester på NAV-kontorene og spesielt til de kommunale sosialsystem. Eventuelle tiltak vurderes på grunnlag av testresultatene.
2	Kapasitet på telefoniløsning Asker NAV-kontor: NAV-kontoret signaliserer for dårlig kapasitet på telefoniløsningen. Dett anbefales at dette undersøkes. Eventuelle tiltak vurderes på grunnlag av undersøkelsene.
3	Forberedelser, opplæring og installasjon: Erfaringer fra de to pilot-kontorene som ble besøkt, kan det tyde på at tiden før oppstart er for knapp til forberedelser, opplæring, installasjon mv. eller at tiden ikke benyttes godt nok. Det anbefales at erfaringene fra pilotene kartlegges og evalueres. Eventuelle tiltak vurderes på grunnlag av evalueringen.

Nr.	Anbefaling
4	Sertifisering av sosialsystemer og funksjonalitet personkort: Systemsertifisering og dermed funksjonalitet i personkort avhenger av at leverandørene av sosialsystemene gjør de nødvendige tilpasninger samt at den enkelte kommune aktivt deltar og bl.a. gjennomfører egentester. Det anbefales en tettere samhandling med leverandører og kommuner i den videre implementeringsprosessen.
5	Involvering av kommunene: Ut i fra erfaringer hos de to pilot-kontorene som ble besøkt, anbefales det å vurdere en sterkere involvering av kommunene i det kommende implementeringsprosjektet.
6	Tilpasning av informasjon: Det anbefales å vurdere om den store mengden informasjon som skal ut til NAV-kontorene bedre kan tilpasses til mottakernes behov og forutsetninger.
7	Opplæring: I opplæringen anbefales å vurdere en sterkere grad av differensiering og oppfølging. Det bør også vurderes om fagdelen er tilstrekkelig dekket.
8	Integrasjon mot kommunal e-post og telefoni: Det bør undersøkes og vurderes muligheten for integrasjon av e-post og telefoniløsning på NAV-kontorene med den kommunale.
9	Kundesenter – henvendelser om økonomisk sosialhjelp: Kundesentrene fungerer i dag i stor grad som et sentralbord ved henvendelser om økonomisk sosialhjelp. For å øke servicenivået og løsningsgraden anbefales det å undersøke muligheten for og hensiktsmessigheten av å gi kundesenteret innsyn i opplysninger i personkortet, eventuelt utdrag av dette. Eventuelle tiltak vurderes på bakgrunn av undersøkelsen.

Tabell 22 Anbefalinger NAV-kontor

Verifikasjon av NAV IKT Basisløsning på kundesenter

I arbeidet med verifikasjon av NAV IKT Basisløsning inngikk besøk ute på Kundesenter Østfold. Besøk ble gjennomført slik med hensyn til sted, tidspunkt og deltakere:

NAV kundesenter	Dato	Fra enhet	Fa Metier	Fra NAV IKT
NAV Kundesenter Østfold	27.11.06	Eva Pehrsen Reidun Holene June Stenbeck Heidi Johansen	Tønnes Eilertsen Svein Olaussen	Anne Heimdal

Tabell 23 Besøksrunde Kundesenter Østfold

Agendaen for møtet var den samme som for møtene på NAV-kontorene, ref. kapittel 0.

Kundesenteret har 32 ansatte og ligger på Greåker. Det har pågått et eget kundesenterprosjekt som startet i mars 2006 med hovedfokus på data og telefoni. Senteret dekket tidligere trygd for Østfold fylke, men har nå også "Aetat området" og økonomisk sosialhjelp for pilotkontoret Trøgstad. Det er per november 2006 ikke bestemt hvor mange kundesentra som skal etableres i forbindelse med NAV reformen og hvilket nedslagsfelt det enkelte senter skal ha.

Infrastruktur var på plass og kundesenteret er operativt. Målsetting for kundesenteret er å besvare 97 % av innkomne samtaler (før oppringer legger på) og kunne løse 80 % av alle de mottatte henvendelsene.

IKT programmet har hatt ansvaret for den IKT tekniske leveransen til kundesenteret som telefoni

og tynnklient løsning. Etableringsprogrammet har hatt ansvaret for prosessen rundt etablering og involvering av resurspersoner, som ansatte ved kundesenteret, ved etablering av de lokale NAV kontorene.

Gjennom HR-programmet har det vært gjennomført opplæring på ARENA. Opplæringen ble vurdert som for systemrettet. Senteret ser behov for en oppfølgingssamling el. Opplæringspakken "Arbeid" skal trolig dekke fag delen, men den er ikke ferdigstilt.

IKT programmet har hatt ansvaret for opplæring i bruk av tynnklientløsningen som pålogging, navigering i NAV arbeidsflate med mer. Opplæring i bruk av saksbehandler systemer og fagdeler har vært HR-programmet sitt ansvar. Dette gjelder også rutiner og prosessmaterialet til hjelp i prosessen for å identifisere hvem på kontoret som skal delta på de ulike opplæringstiltakene.

Kundesenteret har et veldig lite volum innenfor "Aetat området" og økonomisk sosialhjelp gjennom kun å betjene Trøgstad. Det er både vanskelig å holde på kunnskap etter opplæring samt å få til kompetanseoppbygging.

Kundesenteret mener de sitter på mye kompetanse som kan nyttiggjøres. Senteret føler at de har blitt for lite involvert i prosessen rundt NAV-reformen. Spesielt i etableringen av nye NAV-kontorer ønsker de å bli involvert.

Innenfor trygd og Aetat veileder kundesenteret innringerne til et nivå der det blir individrettet eller fokuseres mot vedtak. Henvendelsene settes da over til respektive innringers lokale NAV-kontor.

Gjelder henvendelsen økonomisk sosialhjelp settes samtalen relativt raskt over til NAV-kontor da senteret kun har generell kunnskap og ikke tilgang til informasjon fra fagsystem. For å kunne yte bedre hjelp er senteret avhengig av å kunne ha tilgang til opplysninger i personkortet. Mange henvendelser gjelder utbetaling og senteret kunne gjennom informasjon fra personkortet gitt opplysninger om betaling har skjedd eller når den vil skje mv. Det er i dag lovverk som forbyr senteret i å få tilgang på opplysninger i personkortet.

Det har vært mange synspunkter på type telefonnummer (800 nummer) og takster. Det er viktig at oppringer til kundesentrene ikke blir belastet med takster høyere enn ordinære takster. De fem kundesentrene har alle fått nye lokale telefonnumre med ordinær takst.

I forbindelse med NAV etableringen har senteret fått tynnklient løsning. Responstiden har nå økt og er ofte til irritasjon. Dette medfører bl.a. at loggføringen blir mangelfull.

Ved henvendelser kan kundesenteret booke møte med saksbehandler på NAV-kontorer 14. dager fram i tid. Kalender er et viktig redskap og må holdes løpende oppdatert av alle saksbehandlere.

Metiers vurdering

I nedenstående tabell er samlet Metier sine anbefalinger knyttet mot kundesenter:

Nr.	Anbefaling
1	Opplæring: I opplæringen anbefales å vurdere en sterkere grad av oppfølging og fagorientering.
2	Involvering av kundesenter: Ut i fra erfaringer hos Kundesenteret Østfold anbefales det å vurdere en sterkere involvering av kundesentrene i det kommende implementeringsprosjektet.

Nr.	Anbefaling
3	Kundesenter – henvendelser om økonomisk sosialhjelp: Kundesentrene fungerer i dag i stor grad som et sentralbord ved henvendelser om økonomisk sosialhjelp. For å øke servicenivået og løsningsgraden anbefales det å undersøke muligheten for og hensiktsmessigheten av å gi kundesenteret innsyn i opplysninger i personkortet, eventuelt utdrag av dette. Eventuelle tiltak vurderes på bakgrunn av undersøkelsen.
4	Telefonitakster til kundesenteret: Det anbefales å vurdere takstnivået for oppringning til kundesentrene.
5	Responstid: Det anbefales gjennomført responstidstester på kundesenteret. Eventuelle tiltak vurderes på grunnlag av testresultatene.

Tabell 24 Anbefalinger for kundesenter

Anbefalinger – samlet oversikt

I nedenstående tabell er samlet alle anbefalinger som fremkommer i notatet. Sammenfallende anbefalinger for NAV-kontor og kundesenter er slått sammen.

Nr.	Anbefaling
1	Avsluttende testaktiviteter: Det anbefales at testaktiviteter videreføres for å reteste på områder som krever det (tidligere feil/avvik mv.) Det forutsettes at Arbeids- og velferdsdirektoratet finner en egnet organisering av testaktivitetene. Videre forutsettes at komponenter av Basisløsningen som ikke realiseres i programmet, som for eksempel arbeidslinjen, blir underkastet forsvarlig testing.
2	NAV-kontorer i Oslo: Arbeids- og velferdsdirektoratets anbefales å vurdere en beredskap for å installere og knytte NAV-kontorer i Oslo til NAV IKT Basisløsningen når en avklaring mellom direktoratet og Oslo kommune foreligger.
3	Arbeidslinjen: Prosjekt N2 Arbeidslinjen ble fra 1. juli 2006 lagt under direktøren for Arbeid og aktivitet mens programmet fikk en porteføljestyings rolle. Arbeidet er nå vedtatt gjennomført som et eget prosjekt lagt inn under porteføljestyng i direktoratet med ferdigstillelse 26. mars 2007. Det anbefales at Arbeids- og velferdsdirektoratet følger denne aktiviteten tett opp slik at ytterligere forsinkelser unngås.
4	Responstid: Det anbefales gjennomført responstidstester på NAV-kontorene og spesielt til de kommunale sosialsystem. Eventuelle tiltak vurderes på grunnlag av testresultatene.
5	Kapasitet på telefoniløsning Asker NAV-kontor: NAV-kontoret signaliserer for dårlig kapasitet på telefoniløsningen. Det anbefales at dette undersøkes. Eventuelle tiltak vurderes på grunnlag av undersøkelsene.
6	Forberedelser, opplæring og installasjon: Erfaringer fra de to pilot-kontorene som ble besøkt, kan det tyde på at tiden før oppstart er for knapp til forberedelser, opplæring, installasjon mv. eller at tiden ikke benyttes godt nok. Det anbefales at erfaringene fra pilotene kartlegges og evalueres. Eventuelle tiltak vurderes på grunnlag av evalueringen.
7	Sertifisering av sosialsystemer og funksjonalitet personkort: Systemsertifisering og dermed funksjonalitet i personkort avhenger av at leverandørene av sosialsystemene gjør de nødvendige tilpasninger samt at den enkelte kommune aktivt deltar og bl.a. gjennomfører egentester. Det anbefales en tettere samhandling med leverandører og kommuner i den videre implementeringsprosessen.

Nr.	Anbefaling
8	Involvering av kommunene: Ut i fra erfaringer hos de to pilot-kontorene som ble besøkt, anbefales det å vurdere en sterkere involvering av kommunene i det kommende implementeringsprosjektet.
9	Tilpasning av informasjon: Det anbefales å vurdere om den store mengden informasjon som skal ut til NAV-kontorene bedre kan tilpasses til mottakernes behov og forutsetninger.
10	Opplæring (både NAV-kontor og kundesenter): I opplæringen anbefales å vurdere en sterkere grad av differensiering og oppfølging. Det bør også vurderes om fagdelen er tilstrekkelig dekket.
11	Integrasjon mot kommunal e-post og telefoni: Det bør undersøkes og vurderes muligheten for integrasjon av e-post og telefoniløsning på NAV-kontorene med den kommunale.
12	Kundesenter – henvendelser om økonomisk sosialhjelp: Kundesentrene fungerer i dag i stor grad som et sentralbord ved henvendelser om økonomisk sosialhjelp. For å øke servicenivået og løsningsgraden anbefales det å undersøke muligheten for og hensiktsmessigheten av å gi kundesenteret innsyn i opplysninger i personkortet, eventuelt utdrag av dette. Eventuelle tiltak vurderes på bakgrunn av undersøkelsen.
13	Involvering av kundesenter: Ut i fra erfaringer hos Kundesenteret Østfold anbefales det å vurdere en sterkere involvering av kundesentrene i det kommende implementeringsprosjektet.
14	Telefonitakster til kundesenteret: Det anbefales å vurdere takstnivået for oppringning til kundesentrene.
15	Responstid: Det anbefales gjennomført responstidstester på kundesenteret. Eventuelle tiltak vurderes på grunnlag av testresultatene.

Tabell 25 Anbefalinger samlet

Vedlegg Endringer i omfang

På de to neste sidene er inntatt notat av 8. desember 2006 fra Arbeids- og velferdsdirektoratet som viser aller endringer i omfang for NAV IKT Basisløsning fra det formelle vedtak av Overordnet gjennomføringsplan versjon 1.0 den 20. oktober 2005 og fram til gjeldende versjon av gjennomføringsplanen.



// NOTAT

Til: Arbeids- og inkluderingsdepartementet v/Håvard Hellerud

Fra: Arbeids- og velferdsdirektoratet v/Tron Kallum

Dato: 8. desember 2006

Saksbehandler: Lena Andersen

SAK: Oversikt over endringer i omfang i NAV IKT fra programmets overordnede gjennomføringsplan

Det vises til telefonsamtale mellom Metier og Tron Kallum, og under følger en redegjørelse for hvordan endring i omfang er beskrevet i "Overordnet gjennomføringsplan for Ny arbeids- og velferdsforvaltning IKT-basisløsning" versjoner 1.0.0 av 26. oktober 2005, 1.1.0 av 14. november 2005, 1.2.0 av 3. mars 2006 og 1.3.0 av 29. juni 2006.

Versjon 0.9.2 av gjennomføringsplanen ble overlevert fra Arbeids- og sosialdepartementet 22. august 2005, og la rammer og føringer for hva som skulle løses, til hvilket tidspunkt og til hvilke økonomiske rammer.

I gjennomføringsplanen versjon 1.0.0 og versjon 1.1.0 ble det i kapittel 2 "Basisløsningens omfang og innhold" oppgitt følgende:

"NAV interim har ikke endret basisløsningens innhold, tidspunkter eller avgrensninger som er beskrevet i departementets gjennomføringsplan, men vi har valgt å legge inn beskrivelsen av basisløsningen slik at det blir en helhet i plandokumentet."

I gjennomføringsplanen versjon 1.2.0 beskrev kapittel 2.2 "Endringer i omfang til plan versjon 1.1.0" følgende:

- a) Det er besluttet i NAV interim at det skal gjennomføres pilot på 19 NAV-kontorer og inntill to kundesenter i stedet for 10, som angitt i opprinnelig planverk.
- b) Det skal etableres IKT-løsninger for ledergruppen i nytt fylkesledd, samt at det skal etableres pilot for samlokaliserte fylkesledd senhøstes 2006.
- c) Det skal etableres IKT-løsninger for nytt direktorat og enhet for drift og utvikling fra 01.07.2006
- d) Utredning av behov for tilpasninger i administrative systemer og evt. gjennomføring av slike tilpasninger skal utføres av NAV-programmet Ny etat, og er derfor ikke beskrevet under NAV IKT. NAV IKT har imidlertid ansvar for etablering av felles journal og administrativt arkiv for den ny statsetaten fra 01.07.2006.
- e) Portalrammeverk etableres ikke som en del av NAV IKT basisløsning.

NAV IKT STAB

Postadresse: Pb 5, St. Olavs plass // 0130 Oslo

Besøksadresse: C. J Hambros plass 2 // 0164 Oslo
Tlf: 21070056 // Faks: 21070001

www.nav.no

- f) NAV IKT etablerer ikke forvaltningsorganisasjon og brukerstøtte for ny etat, men leverer innspill til roller og oppgaver for NAV IKT basis, samt et kostnadsoverslag for den del av drift og forvaltning som øker som følge av NAV-etableringen. Dette gjøres av programmet Ny etat.
- g) NAV IKT har et ansvar for samhandling om funksjonelle og tekniske målbilder med pensjonsprosjektet.
- h) NAV IKT har likeledes hatt en større koordinerende rolle enn opprinnelig planlagt, særlig i forbindelse med lovarbeid som omhandler NAV og arbeidet med pensjonsreformen.

Og endelig beskrev kapittel 2.2 "Endringer i omfang til plan versjon 1.2.0" i gjennomføringsplanen versjon 1.3.0 følgende:

- a) Det er besluttet i NAV interim at det skal gjennomføres pilot på 25 NAV-kontorer i stedet for 19 pilotkontorer som angitt i plan versjon 1.2.0. Det er lagt til grunn etablering av fem kundesentre i 2006 i stedet for to kundesentre som angitt i plan versjon 1.2.0.
- b) Telefoniløsning for direktorat og NDU pr 1.7.06